

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Business Consulting Empresa Inka's Berries**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR  
LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
PRESENTADA POR**

Lozada La Madrid Katy Giovana, DNI 45037519

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR  
LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

Díaz Díaz Pablo, DNI 41869014

Díaz Rodríguez José Carlos, DNI 46618015

Pesantes Rodríguez Manuel Arturo, DNI 46164999

Quevedo Tello Christian Marcelo, DNI 80639699

**ASESOR**

José Carlos Véliz Palomino, DNI 40596497

ORCID 0000-0002-1157-0653

**JURADO**

Loza Geldres, Igor Leopoldo

Campos Páez, Miguel

Véliz Palomino, José Carlos

**Surco, Mayo 2024**

### Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, José Carlos Véliz Palomino, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado Business Consulting Empresa Inka's Berries,

del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as) Pablo Díaz Díaz, DNI: 41869014; José Carlos Díaz

Rodríguez, DNI: 46618015; Katy Giovana Lozada La Madrid, DNI: 45037519; Manuel Arturo Pesantes

Rodríguez, DNI: 46164999; Christian Marcelo Quevedo Tello, DNI: 80639699

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 17%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 29/02/24
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Trujillo, 05 de marzo de 2024

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <b>José Carlos Véliz Palomino</b>	
DNI:40596497	Firma 
ORCID: 000-0002-1157-0653	

### **Agradecimientos**

Agradecemos a cada uno de los docentes del MBA GI Trujillo XXII, por su vocación para enseñar y la paciencia para absolver todas nuestras dudas; lo cual nos permitió obtener un adecuado aprendizaje y poder plasmarlo en esta tesis.

Agradecimiento especial al profesor José Véliz, por motivarnos a sacar adelante este proyecto.



## **Dedicatoria**

A mi hermosa familia. Juntos con mi esposa iniciamos este gran reto y con el apoyo mutuo, supimos sacarlo adelante; más aún cuando en el camino se nos unió un refuerzo, que fue un gran motor para culminar.

A mi padre y mi madre, por los valores que me inculcaron para seguir mis objetivos, y su ejemplo de esfuerzo y humildad. Los recuerdos de mi padre seguirán guiando mis pasos.

**Pablo Díaz**

A mi hijo Gabriel Ignacio, mi inagotable fuente de energía, su sonrisa es mi mayor motivación y a quien quiero enseñarle el valor del esfuerzo y la satisfacción de lograr sus metas.

A mi esposo, mi soporte en todo momento.

**Katy Lozada**

A mis padres, por haberme enseñado a no rendirme y el valor del esfuerzo; a Dios por permitir esta conjunción de oportunidades que llevaron este trabajo a buen puerto.

**Manuel Pesantes**

A mis padres Gabriel y Orfelia por su amor, cariño y disciplina durante todos estos años. A mis hermanos Gabriel y Marita por ser mi ejemplo de vida y apoyarme en mi camino.

**José Díaz**

Esta tesis está dedicada con gratitud y humildad a mis padres y hermanos, quienes han sido un apoyo incondicional a lo largo de este proceso, a Ana Cecilia, Marcelo y Romina, quienes han sido mi mayor inspiración y sostén durante este desafiante trayecto. En cada momento de sacrificio y dedicación, ustedes han sido mi fuente de fuerza y motivación. Esta tesis no solo representa mi esfuerzo personal, sino también el amor y el apoyo inquebrantable que he recibido de ustedes. Que este logro sea un tributo a nuestra unidad familiar y un recordatorio del poder del trabajo en equipo y la determinación compartida. Que este logro sea

un testimonio de esfuerzo y dedicación, e inspire a otros a perseguir sus sueños con valentía y determinación. ¡A nuevos comienzos y a un futuro brillante!

**Marcelo Quevedo**



## Resumen Ejecutivo

Inka's Berries es una empresa peruana agroexportadora dedicada a la producción de arándanos frescos. Inició sus actividades en el año 2009 a través de un vivero para el desarrollo y comercialización de variedades genéticas y desde el 2014, al adquirir tierras productivas al norte de Lima inició la producción de arándanos frescos, manteniendo los dos conceptos de negocio hasta la actualidad.

El objetivo de la presente consultoría fue identificar oportunidades para mejorar los ingresos y la rentabilidad de Inka's Berries. Luego de realizar los análisis interno y externo de la compañía y por medio de la aplicación de la matriz de complejidad vs beneficios se pudo apreciar que, aunque la empresa tiene como *core* el negocio de los arándanos presenta una baja participación en el mercado de agroexportación de estos productos. Tomando medidas para la corrección de dicha realidad se identificó que se pueden incrementar los ingresos de la compañía hasta aproximadamente 20 millones de soles anuales con una rentabilidad del 39%.

Para darle solución al problema principal identificado, luego de la aplicación de herramientas como el diagrama de Ishikawa, la matriz FODA y la matriz de priorización, se propusieron seis alternativas, las cuales están determinadas en comprar nuevos terrenos de cultivo, alquiler de fundos para aumentar la oferta de kilos, convenios con asociaciones y/o comunidades campesinas, segmentar y enfocarse en los clientes más rentables, ofrecer las variedades de arándanos de mayor aceptación en el mercado (manteniendo el precio para el consumidor) y el desarrollo de oficinas comerciales fuera de Perú. Y luego de la evaluación realizada a través de la priorización de alternativas, la propuesta que se encontró más viable de implementar fue la del desarrollo de un convenio agrícola con la comunidad de Chambara (ubicada al noreste de Lima) para la siembra, cultivo y cosecha de 200 hectáreas de arándanos. Para el desarrollo de este proyecto se ha presupuestado una inversión de \$ 14,840,216.93, para

luego de hacer el análisis respectivo tenemos un VAN de \$9'650,121 y un TIR del 30%, con un periodo de recuperación de 2.9 años, motivo por el cual consideramos que el proyecto Chambara es rentable.



### Abstract

Inka's Berries is a Peruvian agro-export company dedicated to the production of fresh blueberries. It began its activities in 2009 through a nursery for the development and commercialization of genetic varieties and since 2014, upon acquiring productive land north of Lima, it began the production of fresh blueberries, maintaining both business concepts to this day.

The objective of this consultancy was to identify opportunities to improve the income and profitability of Inka's Berries. After carrying out the internal and external analysis of the company and through the application of the complexity vs benefits matrix, it was possible to see that although the company has the blueberry business as its core, it has a low participation in the agro-export market for these products. By taking measures to correct this reality, it was identified that the company's income can be increased to approximately 20 million soles annually with a profitability of 39%.

To solve the main problem identified, after the application of tools such as the Ishikawa diagram, the SWOT matrix and the prioritization matrix, six alternatives were proposed, which are determined in purchasing new farmland, renting farms to increase the offer of kilos, agreements with associations and/or farming communities, segmenting and focusing on the most profitable customers, offering the most widely accepted blueberry varieties in the market (maintaining the price for the consumer) and the development of commercial offices outside Peru. And after the evaluation carried out through the prioritization of alternatives, the proposal that was found most viable to implement was the development of an agricultural agreement with the community of Chambara (located northeast of Lima) for planting, cultivation and harvesting of 200 hectares of blueberries. For the development of this project, an investment of \$14,840,216.93 has been budgeted, and after doing the respective analysis we have a NPV of

\$9,650,121 and an IRR of 30%, with a recovery period of 2.9 years, which is why we consider that the Chambara project is profitable.



## Tabla de Contenidos

Agradecimientos .....	iii
Dedicatoria .....	iv
Resumen Ejecutivo .....	vi
Abstract .....	viii
Lista de Tablas .....	xiv
Capítulo I: Situación General de la Empresa .....	16
1.1 Presentación de la Empresa .....	16
1.2 Modelo de Negocio .....	18
1.2.1 Propuesta de valor .....	19
1.2.2 Segmentos de clientes .....	19
1.2.3 Canales .....	19
1.2.4 Relaciones con clientes .....	19
1.2.5 Flujo de Ingresos .....	19
1.2.6 Recursos Clave .....	20
1.2.7 Actividades Clave .....	20
1.2.8 Socios Clave .....	20
1.2.7 Estructura de Costos .....	20
1.3 Análisis del Sector Industrial .....	22
1.3.1 Poder de negociación de los proveedores: bajo .....	22
1.3.2 Poder de negociación de los compradores: alto .....	22
1.3.3 Poder de negociación de los sustitutos: bajo .....	23
1.3.4 Amenaza de los nuevos entrantes: medio .....	24

1.3.5. Poder de negociación de competidores: alto.....	25
1.3.6. Apreciaciones generales.....	26
1.4 Análisis del Contexto Externo de la Empresa (Oportunidades y Amenazas).....	27
1.4.1 Político.....	27
1.4.2 Económico.....	28
1.4.3 Social.....	30
1.4.4 Tecnológico.....	31
1.4.5 Legal y ambiental.....	35
1.5 Análisis del Contexto Interno de la Empresa (Fortalezas y Debilidades).....	35
1.5.1 Administración.....	36
1.5.2 Marketing y ventas.....	37
1.5.3 Operaciones/producción y logística.....	37
1.5.4 Finanzas y contabilidad.....	38
1.5.5 Recursos Humanos.....	38
1.5.6 Sistemas de información y comunicaciones.....	39
1.5.7 Tecnología, investigación y desarrollo.....	40
1.6 Conclusiones.....	40
Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal.....	42
2.1 Metodología de Trabajo.....	42
2.2 Lista de Problemas.....	43
2.2.1 Reducida participación de mercado.....	43
2.2.2 No existe una delimitación de las funciones en puestos críticos.....	43
2.2.3 Escaso desarrollo tecnológico.....	44

2.2.4 Escasez de mano de obra operaria.....	44
2.3 Matriz de Complejidad vs. Beneficios .....	45
2.4 Problema Central.....	45
2.5 Conclusiones. ....	46
Capítulo III: Determinación de Causas del Problema Principal .....	47
3.1 Causas Inmediatas Identificadas. ....	47
3.1.1 Personas. ....	47
3.1.2 Operaciones.....	49
3.1.3 Marketing. ....	50
3.1.4 Comercial .....	51
3.1.5 Liderazgo.....	52
3.1.6 Cultura.....	52
3.2 Matriz de Priorización Causa - Raíz. ....	53
3.3 Conclusiones. ....	55
Capítulo IV: Alternativas de Solución.....	56
4.1 Alternativas de Solución para las Causas Principales.....	56
4.1.1 Poca extensión del terreno agrícola.....	56
4.1.2. Insatisfacción de los clientes. ....	58
4.1.3 Falta de posicionamiento de la marca Inka's Berries. ....	60
4.2 Priorización de Alternativas.....	61
4.3 Conclusiones. ....	62
Capítulo V: Plan de Implementación y Factores de Éxito .....	64
5.1 Actividades.....	64

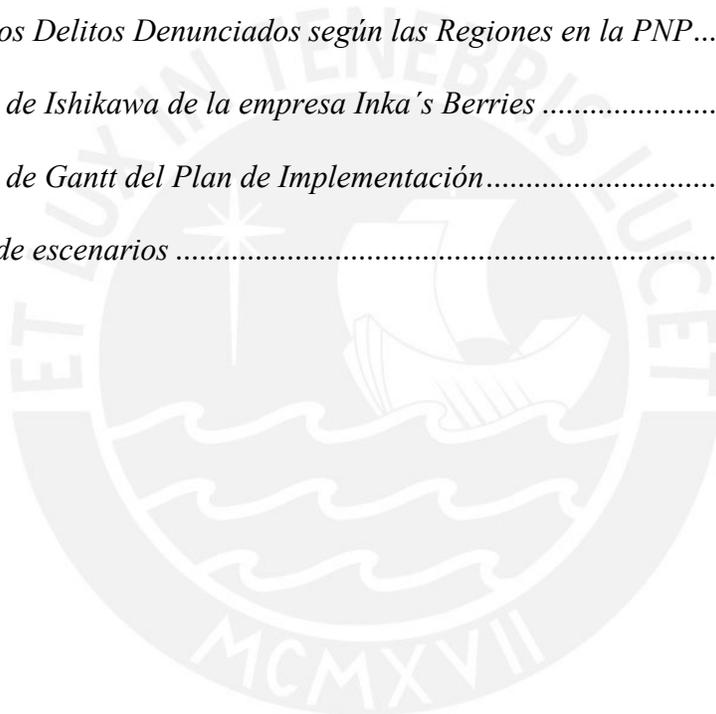
5.2 Tiempos de Implementación.....	64
5.3 Presupuesto.....	67
5.3.1 Convenios con comunidades campesinas.....	67
5.3.2 Apertura de oficinas comerciales en el exterior.....	67
5.4 Factores de Éxito para la Implementación.....	70
5.4.1 Participación y consulta comunitaria.....	70
5.4.2 Desarrollo de Infraestructura.....	71
5.4.3 Monitoreo y evaluación continua.....	71
5.4.4 Gestión eficiente de recursos.....	71
5.4.5 Gestión del suelo, agua y plagas.....	71
5.4.6 Compromiso de la alta dirección.....	72
5.5 Conclusiones.....	72
Capítulo VI: Resultados Esperados.....	74
6.1 Resultados esperados.....	76
6.2 Recuperación de la Inversión.....	77
6.2.1 Análisis de sensibilidad.....	77
6.2.2 Análisis de escenarios.....	82
6.3 Conclusiones.....	83
Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones.....	84
7.1 Conclusiones.....	84
7.2 Recomendaciones.....	85
Referencias bibliográficas.....	86

### Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Digitalización de la Cadena de Aprovechamiento en América Latina; Banco de Desarrollo de América Latina 2020</i> .....	33
Tabla 2 <i>Digitalización de los Canales de Distribución en América Latina; Banco de Desarrollo de América Latina 2020</i> .....	34
Tabla 3 <i>Matriz FODA</i> .....	42
Tabla 4 <i>Matriz de Complejidad vs. Beneficio de Inka's Berries</i> .....	45
Tabla 5 <i>Matriz de Priorización Causa – Raíz de Inka's Berries</i> .....	54
Tabla 6 <i>Posicionamiento de los competidores del mercado de agroexportación de arándanos peruanos</i> .....	60
Tabla 7 <i>Matriz de Priorización alternativas de solución de Inka's Berries</i> .....	62
Tabla 8 <i>Actividades para el Plan de Implementación</i> .....	65
Tabla 9 <i>Presupuesto del proyecto Chambara</i> .....	68
Tabla 10 <i>Presupuesto de Oficinas Comerciales en el Exterior</i> .....	69
Tabla 11 <i>Comparación rendimientos</i> .....	75
Tabla 12 <i>Cálculo del WACC</i> .....	77
Tabla 13 <i>Supuestos y condiciones previas al análisis del proyecto</i> .....	79
Tabla 14 <i>Flujo de caja proyectado</i> .....	80
Tabla 15 <i>Cálculo del VAN y TIR</i> .....	80
Tabla 16 <i>Variación en el precio de venta del kilo exportado</i> .....	81
Tabla 17 <i>Variación en el ratio de aprovechamiento de la fruta</i> .....	81
Tabla 18 <i>Variación en el costo de producción (en miles de US\$)</i> .....	82

### Lista de Figuras

Figura 1	<i>Línea de Tiempo de la empresa Inka's Berries</i> .....	17
Figura 2	<i>Ubicación Geográfica de Inka's Berries Cayaltí</i> .....	17
Figura 3	<i>Ubicación Geográfica de Inka's Berries Huara</i> .....	18
Figura 4	<i>Business Model Canvas del Modelo de Negocio de Inka's Berries</i> .....	21
Figura 5	<i>Valor Exportado de Arándanos País</i> .....	24
Figura 6	<i>Distribución de Fuerzas de Porter</i> .....	26
Figura 7	<i>Mapa de los Delitos Denunciados según las Regiones en la PNP</i> .....	31
Figura 8	<i>Diagrama de Ishikawa de la empresa Inka's Berries</i> .....	48
Figura 9	<i>Diagrama de Gantt del Plan de Implementación</i> .....	66
Figura 10	<i>Análisis de escenarios</i> .....	83



## Capítulo I: Situación General de la Empresa

En el presente capítulo se desarrollará el panorama general de la empresa, su historia, sus líneas y modelo de negocio. Asimismo, se realiza el análisis del contexto externo sobre el que transcurren sus actividades, por medio del modelo de Porter y análisis PESTE, y del contexto interno por medio del AMOFIT. Este capítulo será la base sobre la que se procederán a identificar los problemas y soluciones más adecuados para el *Business Consulting*.

### 1.1 Presentación de la Empresa

Inka's Berries SAC es una empresa peruana fundada por Carlos Gereda en el año 2009, dedicada a la producción y exportación de arándano. Al inicio la compañía se formó como un vivero, sumando investigación genética y desarrollo *in vitro* de plantines en la Universidad Nacional Agraria La Molina. En el año 2012 se firma un convenio con la Universidad de Georgia (EE.UU.) para ser representantes mundiales del desarrollo genético de sus variedades de arándanos.

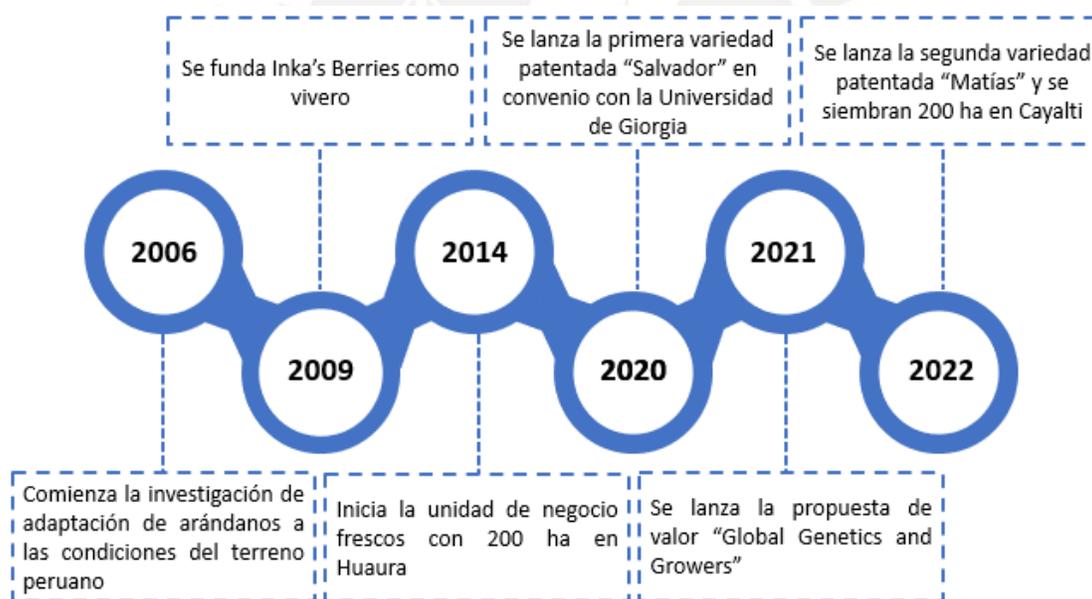
De acuerdo con lo revisado en la página web de Inka's Berries, en el año 2014 iniciaron con la producción de arándano fresco (siembra, cosecha y exportación), adquiriendo 200 hectáreas al norte de Lima, en la zona de Huaura. Luego, en el año 2017, se implementa la planta empacadora para la exportación directa de arándano fresco, así como la implementación de 10 hectáreas productivas en Lunahuaná. Posteriormente, como parte de una primera expansión, en el año 2022 adquieren 240 hectáreas en Cayaltí, departamento de Lambayeque, para continuar la siembra de nuevas variedades de arándano.

Actualmente, Inka's Berries participa en toda la cadena de valor del arándano, desde la genética en el laboratorio, en el vivero, luego al campo y de la planta empacadora hacia el mundo. A fines del año 2020, establecieron un nuevo modelo de negocio, justo y transparente, el

cual cuenta con dos unidades que generan las sinergias necesarias para poder producir arándanos de gran calidad que contribuyan a satisfacer la demanda mundial. Estas unidades son: *Genetics* y *Growers*. La unidad de negocio *Genetics* realiza permanentemente investigación e innovación científica, con la finalidad de desarrollar nuevas selecciones avanzadas y variedades de arándanos que se caractericen por presentar atributos diferenciadores. Por otra parte, *Growers*, es la unidad de negocio que articula campos hacia los diferentes destinos alrededor del mundo. Este modelo de negocio integrado proporciona trazabilidad y garantiza la calidad a lo largo de toda la cadena de valor de sus productos.

### Figura 1

*Línea de Tiempo de la empresa Inka's Berries*



Inka's Berries cuenta con dos fundos agrícolas ubicados en el distrito de Cayaltí, Departamento de Lambayeque y en la provincia de Huaura, Departamento de Lima; además sus oficinas administrativas están ubicadas en Magdalena del Mar, en Lima.

### Figura 2

*Ubicación Geográfica de Inka's Berries Cayaltí*



**Figura 3**

*Ubicación Geográfica de Inka's Berries Huara*



## 1.2 Modelo de Negocio

Para explicar el modelo de negocio y propuesta de valor de Inka's Berries, hemos recurrido al modelo de negocios Canvas propuesto por Alexander Osterwalder en su libro *"Business Model Generation"*, publicado en el 2010. Este modelo es una herramienta visual para ayudar a las empresas a describir, analizar y diseñar modelos de negocio de manera más efectiva y comprensible, el cual a través de sus nueve segmentos nos permitirá visualizar como la empresa crea valor hacia los clientes finales (Osterwalder, 2010).

### **1.2.1 Propuesta de valor**

Inka´s Berries cuenta con dos divisiones, la primera es *Genetics*, que abarca desde el desarrollo genético de nuevas variedades de arándanos hasta el cultivo de plantines en vivero; y la segunda es *Growers*, que abarca desde la producción agrícola en campo, la cual se articula con la planta empacadora y exportación de fruta fresca a sus distintos clientes a nivel mundial.

### **1.2.2 Segmentos de clientes**

Inka´s Berries produce arándanos frescos, los cuales son exportados a distintos países del mundo, teniendo como principales clientes a Walmart, Dolé, Carsol y Camposol USA. De igual manera se cuenta con una cartera de clientes locales de vivero en donde destacan Agualima S.A.C., Hass Perú y Agrícola Isabel S.A.C.

### **1.2.3 Canales**

Inka´s Berries llega a sus potenciales clientes a través de distintas ferias internacionales, dentro de las cuales destacan: *Fruit Attraction*, SIAL y ANUGA. Luego la distribución se realiza a nivel mundial por vía marítima, a través del puerto del Callao.

### **1.2.4 Relaciones con clientes.**

El área comercial de Inka´s Berries se reúne con sus clientes entre los meses de enero a marzo, para negociar volúmenes y precios para la campaña, luego se sostienen reuniones quincenales para poder ajustar volúmenes y programas de despacho.

### **1.2.5 Flujo de Ingresos**

Inka´s Berries percibe ingresos por la venta de arándanos frescos, proyectando para el 2023 un total de 5,500 toneladas. Adicional a esto, también perciben ingresos por la venta de plantines, con un volumen a la fecha de más de 30 millones de plantines.

### **1.2.6 Recursos Clave**

Inka's Berries, para la división de *Genetics*, cuenta con un laboratorio genético con equipos de última tecnología y material genético que es proporcionado por la Universidad de Georgia. En la división de *Growers*, cuenta con 450 hectáreas de producción agrícola y una mano de obra que varía de 300 a 1500 personas; dependiendo de la época de campaña. Para el caso del packing la capacidad productiva es de 40 toneladas día, de las cuales 30 toneladas se procesan en la máquina Maf – Roda y 10 toneladas con mano de obra que va de 20 a 50 personas; dependiendo de la época de la campaña.

### **1.2.7 Actividades Clave**

Inka's Berries tiene como actividades clave el desarrollo genético de nuevas variedades, el desarrollo de plantines en el vivero, el proceso productivo en la planta empacadora y el posterior despacho del producto terminado.

### **1.2.8 Socios Clave**

Inka's Berries tiene como socio clave para el desarrollo de nuevas y mejores variedades de arándanos a la Universidad de Georgia, adicionalmente a nivel local tenemos al Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), Ministerio de Agricultura y Riego (MIDAGRI), Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) y las comunidades aledañas a los campos de cultivo y la planta empacadora, las cuales aportan con mano de obra para poder realizar las operaciones de producción agraria e industrial.

### **1.2.7 Estructura de Costos**

La estructura de costos de Inka's Berries está compuesta por el costo de cosecha que representa un 45%, costo de la planta empacadora (28%), costo de flete (15%) y costo de mantenimiento (12%). Aquí el proceso de cosecha se considera desde las labores en campo hasta que se tiene el fruto listo para empacar.

**Figura 4**

*Business Model Canvas del Modelo de Negocio de Inka's Berries, (Adaptado de Osterwalder, 2010).*



### **1.3 Análisis del Sector Industrial**

Para desarrollar el análisis del sector industrial desde el punto de vista de Inka's Berries, se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1979); en ese sentido pasamos a desarrollar cada uno de los puntos de interés.

#### **1.3.1. Poder de negociación de los proveedores: alto**

De acuerdo con lo revisado en la entrevista al Sr. Jhon Rojo, Gerente General de Inka's Berries, el poder de negociación de los proveedores es alto, ya que los principales proveedores en el caso de bienes corresponden al abastecimiento de fertilizantes y en el caso de servicios son el transporte de carga y la maquinaria pesada para fumigación. La compañía cuenta con más de un proveedor para cada uno de estos bienes y servicios; sin embargo, los proveedores son empresas de gran envergadura que tienen poder de negociación sobre Inka's Berries.

Uno de los principales factores que influye en la negociación es que los precios, en el caso de fertilizantes son influidos a nivel internacional, y en el caso del transporte y fumigación es según la demanda y oferta local, por lo que quita margen de maniobra o negociación a la compañía, la cual puede manejar otros aspectos como las condiciones de crédito, los tiempos de abastecimiento, entre otros.

#### **1.3.2. Poder de negociación de los compradores: alto**

Los principales clientes de Inka's Berries son: (a) Walmart; (b) Dole Europe; (c) North Bay; (d) Always Fresh y (e) Camposol USA. Esto es un reflejo de los principales mercados a donde se exporta el arándano peruano, ya que durante el año 2022 más del 50% de las exportaciones se centraron en EE.UU. (56%), Países Bajos (23%) y China (10%) (Fluctuante, 2022). Según lo revisado en la entrevista con el Gerente Comercial de Inka's Berries, estos clientes, al ser grandes supermercados o comercializadores a gran escala, tienen un gran poder de negociación sobre Inka's Berries. Como se mencionó en la figura 4, la coordinación con los

clientes es antes y durante la campaña comercial, por lo que los niveles de calidad, volumen, calibre de la fruta, tratamiento y manejo de plagas y precios internacionales son cruciales en las negociaciones llevadas.

El tener clientes con gran presencia a nivel mundial, reconocidos en los mercados meta de Inka's Berries, hace que el poder de negociación este del lado de ellos, teniendo la potestad de elegir a los proveedores que le puedan ofrecer la fruta con las características como brix, calibre y otros que cumplan las exigencias que sus consumidores les exigen. El precio es determinado por la oferta y demanda, y al ser el arándano un fruto que a lo largo de los años se ha vuelto atractivo por los márgenes que brindaba ha ocasionado que la oferta aumente significativamente año a año, generando que el precio disminuya paulatinamente.

### **1.3.3. Poder de negociación de los sustitutos: bajo**

Dentro del mercado en el que opera Inka's Berries, podemos identificar sustitutos relacionados a los denominados “*superfoods*” como son el aguaymanto, el *camu camu*, las uvas y la pitahaya. También debemos mencionar sustitutos relacionados al segmento de las frutas frescas que son cualquier fruta comercializable en el mismo canal de nuestros clientes como la palta, la mandarina, la lúcuma, el plátano, entre otros. Diversos factores como el gusto del consumidor, el precio, las propiedades apreciadas por los clientes, la calidad de la fruta, entre otros; determinarán los niveles de consumo y participación en los clientes finales (AGAP, 2022).

Como fruto se pueden encontrar otros berries de características nutricionales similares (alto valor de antioxidantes y vitamina C); sin embargo, como características físicas o externas es difícil atribuirle un sustituto directo. Dentro de la familia del arándano también se puede apreciar sustitutos, que serían las distintas variedades que siembran los distintos productores a nivel nacional y mundial, los cuales buscan resaltar características que son apreciadas por los

consumidores y otras que ayuden a bajar los costos de producción y manufactura en los campos de cultivo (AGAP, 2022)

#### **1.3.4. Amenaza de los nuevos entrantes: medio**

El mercado del arándano en los últimos años ha crecido a nivel de volumen exportado en el Perú y en general a nivel mundial. Como podemos ver en la figura 5, del año 2020 al año 2022 el valor exportado de arándano pasó de US\$ 400 millones a cerca de US\$ 1,400 millones; lo que significa un incremento del 204% durante esos años. Esta demanda de la fruta a nivel internacional trae como consecuencia que una mayor cantidad de empresas se muestren interesadas en incursionar en la producción y exportación de arándano como un reemplazo a otros cultivos menos rentables o como complemento a su oferta actual de productos (Proarándanos, 2022)

De acuerdo con lo revisado en la entrevista al Sr. Jhon Rojo, Gerente General de Inka's Berries, a pesar de lo atractivo que es el arándano para los productores, este presenta como barreras de entrada los siguientes factores identificados: (a) el costo por hectárea de instalar el cultivo; (b) los permisos y accesos a agua para el riego; (c) el costo del terreno en la zona costera (principal zona del Perú para el cultivo de arándano); (d) el costo de los plantines. Estos factores hacen que sembrar una hectárea de arándano sea más costoso en comparación con otros cultivos, a la vez que para Inka's Berries es una fortaleza, ya que la empresa desarrolla su propia genética y como vivero se auto suministran los plantines.

#### **Figura 5**

*Valor Exportado de Arándanos País*



*Nota. Valor Exportado de Arándanos País (<https://www.cronicaviva.com.pe/peru-por-cuarto-ano-consecutivo-es-primer-exportador-mundial-de-arandanos/>)*

### 1.3.5. Poder de negociación de competidores: alto.

Perú se ha convertido en el principal exportador de arándanos a nivel mundial. El mercado de arándanos durante el año 2022 tuvo un valor de US\$ 1,435 millones de dólares en exportaciones (ADEX, 2023), esto debido a la gran cantidad de empresas que apostaron desde hace unos años por el cambio de cultivos y la incursión en el mercado de arándanos. Las principales compañías que participan en el mercado de arándanos en el Perú son Camposol S.A., Hortifrut Perú S.A.C. y Agrovisión Perú S.A.C. (ADEX, 2022). La competencia se centra en las distintas variedades que maneja cada compañía, las cuales les dan ventajas competitivas (mejor calibre, mejor firmeza, sabor, el “*bloom*” en la fruta, etc). Inka’s Berries maneja las variedades propias denominadas “Salvador” y “Matías”, las cuales fueron desarrolladas como parte de su trabajo en investigación genética (Proarándanos 2022).

Actualmente – de acuerdo con lo manifestado por el Sr. Rodrigo Price, Gerente Comercial- los competidores de Inka’s Berries tienen un poder de negociación alto, principalmente por las cantidades de producto que pueden ofrecer, el cual puede satisfacer una mayor cantidad de necesidad por parte de los clientes, asegurando un mayor tiempo de suministro, pudiendo celebrar acuerdos de mayor volumen. Inka’s Berries busca convertirse en un mayor actor en este mercado consolidando relaciones comerciales fuertes con sus clientes,

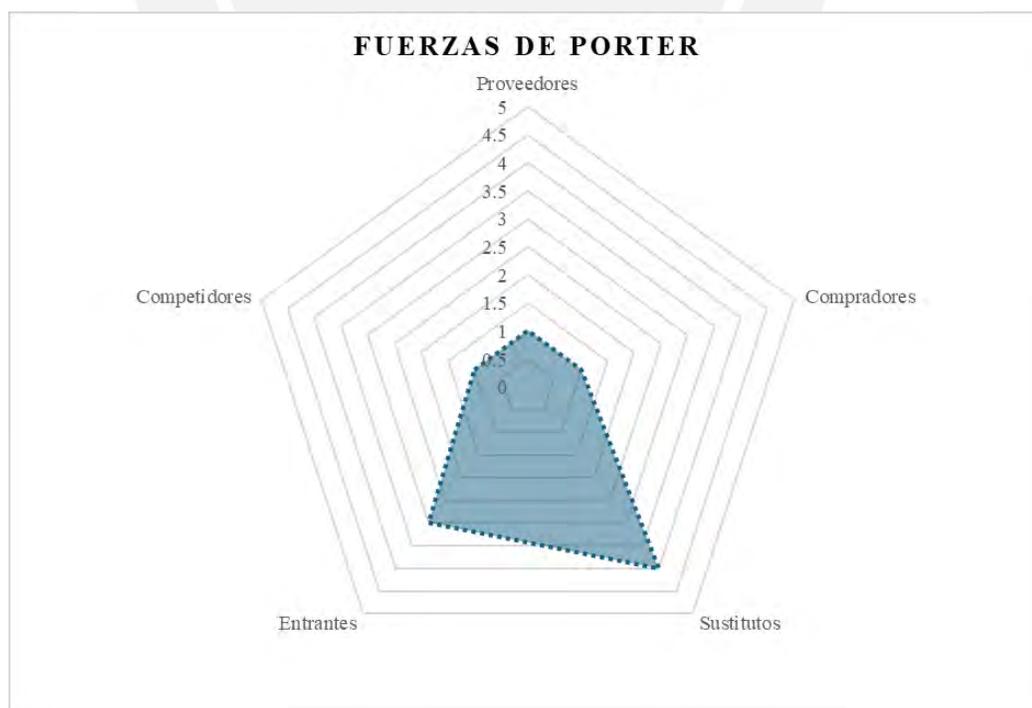
celebrando y cumpliendo acuerdos comerciales campaña tras campaña para lograr consolidarse como un actor de calidad en el mercado internacional.

### 1.3.6. Apreciaciones generales.

Del análisis realizado en las secciones anteriores, podemos resumir la distribución de las fuerzas de Porter (1979) en la figura 6, donde se muestra que tan equilibradas son las competencias de Inka's Berries en las cinco fuerzas de Porter. De aquí podemos observar que existe la necesidad de ganar fuerza de negociación respecto a los compradores y la necesidad de mejorar la posición de la empresa respecto de los nuevos entrantes y los productos sustitutos. Se puede mencionar también la gran capacidad de negociación de los competidores, tanto nacionales como internacionales, quienes presentan una mayor cantidad de participación en el mercado internacional.

**Figura 6**

*Distribución de Fuerzas de Porter*



## **1.4 Análisis del Contexto Externo de la Empresa (Oportunidades y Amenazas)**

Para el desarrollo del análisis sobre el contexto externo de la empresa se utiliza el modelo PESTEL propuesto por Liam Fahey y V.K. Narayana en su artículo de 1968 llamado “Análisis macro-ambiental en gestión estratégica” (clubensayos.com, 2021). A continuación, se procede a desarrollar cada uno de los puntos de importancia del análisis mencionado:

### **1.4.1 Político.**

En los últimos años, Perú ha estado sometido a gran inestabilidad política que puede observarse en que el país ha tenido en 5 años 6 presidentes, tres congresos y decenas de ministros desde el año 2018 al año 2023. Con un congreso y un poder ejecutivo en constante conflicto y con fuerzas políticas de derecha e izquierda, en continua lucha por el poder. En la actualidad tenemos una población que ya no cree en la clase política y que prefiere enfrentar su día a día sin tomar mayor importancia sobre la actual coyuntura (IPSOS, 2023).

Sin embargo, aunque existe inestabilidad política, durante el gobierno del presidente Sagasti se aprobó el decreto supremo que aprueba el Plan Nacional concertado para la promoción y fomento de la producción Orgánica o Ecológica – PLANAE 2021-2030 con la finalidad de impulsar la producción agrícola mejorando competitividad y sostenibilidad; e implementar la producción orgánica y ecológica en alianza con el sector privado. (Diario Oficial El Peruano, 2021).

En el año 2023 el MIDAGRI a través de su brazo estratégico SENASA concretó el acceso del arándano peruano al mercado de Israel (SENASA, 2023). Asimismo, esta institución informó que el programa de exportación de frutos de arándanos peruano superó la auditoría realizada por las autoridades fitosanitarias de Taiwán. (SENASA, 2023).

A nivel internacional los efectos de la guerra entre Rusia y Ucrania, iniciada el 24 de febrero de 2022, causó un daño significativo a la economía global, dado que Ucrania es responsable de más del 50% de la producción de maíz de Europa y del 35% de los fertilizantes utilizados en el continente; ello ha llevado a la escasez de los recursos y el incremento de los precios de estos (Arjan, 2022). Del mismo modo, la reciente guerra entre Israel y Palestina en la Franja de Gaza, ha abierto el debate sobre la posibilidad de la intervención militar de *Hezbollah*, grupo fundamentalista de Líbano que sería apoyado económicamente por Irán. Esto podría desatar la intervención de Irán y EEUU, generando tensiones en Medio Oriente (*Focus Economics*, 2023).

En contraposición a lo dicho anteriormente, a partir del año 2021 la Unión Europea comenzó una política denominada “*Green Deal*” en busca de una agricultura más saludable hacia el 2030, con motivo de este acuerdo la Comisión de Agricultura del Parlamento Europeo aprobó en 2018 un nuevo reglamento (UE) 2018/848 que entró en vigor el 1° de enero del 2022 para regular las nuevas exigencias sobre etiquetado y productos ecológicos. (Diario el Peruano, 2022)

#### **1.4.2 Económico.**

En un informe reciente del Instituto Peruano de Economía (IPE, 2023) se indica que hay siete regiones del país: Amazonas, Ayacucho, Huancavelica, Junín, Lima, Madre de Dios y Tacna que representan cerca del 50% del PBI nacional que ingresaron en recesión técnica al acumular dos trimestres de caídas consecutivas. A inicios del año 2023, producto de los problemas políticos, las regiones de Apurímac, Pasco y Puno sufrieron las consecuencias de los bloqueos en las vías terrestres. En Huancavelica, la caída corresponde con una menor producción eléctrica como consecuencia de la caída de 42% en el volumen del lago Junín. En contraparte, Moquegua experimento dos trimestres consecutivos de crecimiento superior al 40% como consecuencia del inicio de operaciones de la minera Quellaveco.

En el ámbito agrícola ha habido menores cosechas orientadas al consumo interno y está afectando la economía de las regiones de Apurímac, Puno, Cuzco y Cajamarca. Asimismo, como consecuencia del fenómeno del niño global, en lo que va del año 2023, se ha tenido un incremento de la veda de Anchoveta en la zona norte y centro, y menores cuotas de pota en el segundo trimestre. Asimismo, al mes de agosto del año 2023 se observó un acumulado de 4,065 contenedores despachados; es decir, un 26% del volumen proyectado (Fluctuante, 2022).

Durante el mes de junio la economía registró una caída de 0.6% y marcó su cuarta contracción durante este año. Esto se explica en los siguientes fenómenos: caída de la manufactura -14.6%, construcción -4.1% y el desplome de la producción pesquera -68.9%. Mientras tanto la minería tuvo una expansión de 19%. Referente al sector agrícola, se registró una caída anual del 20% en abril del presente año, la mayor contracción de las últimas décadas, tienen que ver con el déficit de lluvias en las zonas altoandinas del centro y sur del país, asimismo con el fuerte incremento del costo de fertilizantes y agroquímicos.

La inversión pública registró una caída del -9.8% en términos reales en agosto del presente año, de esta manera acumula dos meses en números negativos. El último ajuste de proyecciones realizadas por el Banco Central de Reservas del Perú (BCR) para el crecimiento del Perú en 2023 pasó de 2,2% a 0.9%, con una caída en las perspectivas del consumo privado del 2,6% al 1,2%. Para contrarrestar el panorama negativo de la economía peruana en 2023, el Banco Interamericano de Desarrollo aprobó un préstamo de US\$ 300 millones para apoyar la reactivación económica en Perú.

A nivel global se ha tenido incrementos en el precio del petróleo entre finales del año 2021 e inicios del año 2022, llegando a un pico en junio de ese año con un valor de US\$ 122 por barril (Nagle & Telma, 2021). Asimismo, el precio de los alimentos tuvo un pico máximo en

abril de 2022 con un posterior descenso; sin embargo, estos precios siguen siendo elevados con respecto a los valores históricos (Nagle & Telma, 2022). Durante el último año, la *Federal Reserve Board* (FED) en EE.UU. ha incrementado las tasas de interés a fin de contrarrestar la inflación y el desempeño de la industria en general, esto representa una amenaza para mercados emergentes y economías en desarrollo (Arteta, Kamin & Ulrich, 2023).

Vale decir que aun con el incremento de los costos de producción para la industria agrícola existe un incremento de la demanda de productos Orgánicos, según la Organic Trade Association posterior al COVID19 se incrementó la preferencia de los norteamericanos por productos agrícolas saludables. (Diario El Peruano, 2021).

#### **1.4.3 Social.**

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2023) entre junio y agosto de 2023, hubo 200,500 nuevos peruanos en situación de subempleo por ingresos en comparación al mismo periodo de 2022.

En el presente año se ha identificado un incremento en la inseguridad ciudadana, para lo cual el gobierno ha tenido que declarar en estado de emergencia varias regiones del país, para permitir a las fuerzas armadas desplazarse por dichas localidades. Asimismo, se suspenden derechos ciudadanos, como la inviolabilidad de domicilio. En la figura 7, se puede visualizar el mapa de criminalidad del Perú.

A nivel global, según un estudio de CEPAL (2022) el índice Gini -que es la medida más común de la desigualdad- a nivel Latinoamérica alcanzó su nivel más bajo en la última década en términos de concentración de ingresos; aunque mantiene los mayores niveles de desigualdad del mundo.

**Figura 7**

Mapa de los Delitos Denunciados según las Regiones en la PNP



#### 1.4.4 Tecnológico.

Según la organización multidisciplinaria de servicios *Ernst & Young*, en un reporte del año 2022, hay cinco tendencias digitales que están generando transformación digital y cultural en las empresas peruanas, estas son:

- El camino hacia la nube: como consecuencia de la pandemia del virus COVID19, se vio la necesidad de operar sin ubicarse en el centro de trabajo y en ello apareció la necesidad de poder acceder a la información y reportes de las operaciones de las empresas de manera remota, esto puede lograrse por medio de la computación en la nube y en la actualidad, muchas empresas comienzan a implementar dicha tecnología (*Ernst & Young, 2022*).
- La analítica de datos: dada la gran cantidad de datos que se pueden obtener de los diversos procesos de las empresas y viendo la necesidad cada vez mayor de optimizar recursos e identificar oportunidades de mejora y crecimiento, esta tecnología permite trabajar con gran cantidad de información para la toma de mejores decisiones, por ende, la analítica crece a una tasa de 30% anual (*Ernst & Young, 2022*).
- Desarrollo inteligente (*Low-code*): la necesidad de aligerar procesos y mejorar el *time to market* impulsa a las empresas a desarrollar o implementar herramientas tecnológicas en el menor tiempo posible y que permitan flexibilidad para afrontar la incertidumbre; impulsando el uso de soluciones tecnológicas gráficas sin mucho código fuente, sumadas a las metodologías ágiles (*Ernst & Young, 2022*).
- La hiperautomatización: en la búsqueda de la mejora continua y la excelencia, se puede observar que existen muchos reprocesos que quitan rendimiento a las compañías, en ese sentido la automatización de procesos repetitivos permite reducir la cantidad de recursos implicados en una operación, de igual manera el número de retrabajos producidos por errores humanos (*Ernst & Young, 2022*).
- Transformación cultural: la velocidad de los cambios tecnológicos no permite que se tome demasiado tiempo para aplicar sus desarrollos; en el mercado peruano hay

mucha cultura de negocios tradicionales por tanto es importante que los líderes puedan impulsar la innovación y el cambio cultural para poder experimentar con nuevas tecnologías y permitir su adecuada inserción dentro de los modelos de negocio para adaptarse a la nueva realidad y generar ventajas competitivas (*Ernst & Young, 2022*).

En América Latina existe un desarrollo medio en términos de desarrollo del ecosistema digital respecto a otras regiones, por medio de un índice de 49.92 en una escala del 0 al 100 según el Banco de Desarrollo de América Latina (2020). Asimismo, esta institución afirma que la tasa anual de crecimiento del ecosistema digital es de un 6.21%.

Como consecuencia de la pandemia de COVID19, se elaboraron estudios para determinar las formas en que se puede evitar el compromiso de la producción ante una situación crítica. Según el Banco de Desarrollo de América Latina (2020) la digitalización de la cadena de aprovisionamiento es importante para evitar el colapso de la distribución de los productos de diferentes industrias. En tal sentido en las tablas 1 y 2 se puede ver tanto el nivel de digitalización de la cadena de aprovisionamiento como la digitalización de los canales de distribución hasta el año 2020. A continuación, podemos observar las tablas indicadas:

**Tabla 1**

*Digitalización de la Cadena de Aprovisionamiento en América Latina; Banco de Desarrollo de América Latina 2020.*

	<b>Porcentaje de empresas conectadas a internet</b>	<b>Porcentaje de Empresas que usan Banca electrónica</b>	<b>Porcentaje de empresas que usan Internet para adquisición de insumos</b>
Argentina	94.93%	79.60%	45.80%
Brasil	96.40%	88.00%	66.00%
Chile	86.16%	84.37%	28.80%
Colombia	92.81%	95.39%	37.00%
Ecuador	93.89%	47.06%	13.90%
México	94.61%	76.60%	13.47%
Perú	94.00%	34.20%	15.20%
Uruguay	93.39%	68.35%	38.43%

**Tabla 2**

*Digitalización de los Canales de Distribución en América Latina; Banco de Desarrollo de América Latina 2020.*

	<b>Porcentaje de empresas que tiene sitio Web</b>	<b>Porcentaje de empresas que han desplegado canales de venta digitales.</b>
Argentina	63.60%	18.52%
Brasil	59.52%	22.00%
Chile	78.80%	10.60%
Coloombia	67.21%	38.00%
Ecuador	...	9.20%
México	49.79%	8.68%
Perú	...	7.20%
Uruguay	52.75%	35.41%

Como puede observarse de ambas tablas, Perú tiene una baja dependencia de la digitalización por parte de sus empresas en comparación con otros países de la región por lo que aún tenemos mucho espacio para el desarrollo de estas nuevas tecnologías en beneficio del desarrollo productivo.

#### **1.4.5 Legal y ambiental.**

El año 2023 comenzó con los efectos del ciclón denominado Yaku que llegó al norte de Perú, golpeando principalmente a las regiones de Tumbes, Piura, Lambayeque y La Libertad, generando grandes precipitaciones pluviales. Esto afectó parte del desarrollo económico de las regiones afectadas (Granadillo, 2023).

Asimismo, según el SENAMHI (2023), se mantiene el estado de “alerta de el niño costero” y se espera que permanezca hasta el verano del año 2024, con ello se prevé un incremento en la temperatura de la superficie del mar y también la presencia de lluvias intensas a lo largo de la costa y sierra norte del país. Este tipo de eventos perjudicaría la actividad económica de dichas zonas.

Sobre el ámbito legal, el 21 de junio de 2023 se publicó el Decreto Supremo N°06-2023-MIDAGRI, mediante el cual se definen las actividades agroindustriales comprendidas en la Ley N°31110, Ley del régimen Laboral Agrario y de Incentivos para el sector agrario y riego, agroexportador y agroindustrial.

#### **1.5 Análisis del Contexto Interno de la Empresa (Fortalezas y Debilidades)**

Para realizar el análisis interno de la empresa se revisaron los informes de sostenibilidad de la compañía, estados financieros y entrevistas a profundidad con representantes de las distintas áreas operativas de la compañía, obteniendo información valiosa de las perspectivas y situaciones actuales de cada área. Según D’Alessio (2015) el objetivo de esta evaluación es encontrar estrategias que ayuden a capitalizar las fortalezas y trabajar en las debilidades a fin de fortalecerlas. Teniendo en cuenta que la ventaja competitiva de una empresa está relacionada con el uso eficiente de los recursos y que estos son los encargados de crear valor.

Las empresas que no alineen sus procesos a la creación de valor están condenadas a perder competitividad y desaparecer en el largo plazo. Asimismo, se realizó el análisis

AMOFHIT con el objetivo de identificar las fortalezas y debilidades de las áreas de la empresa Inka's Berries.

### **1.5.1 Administración.**

Según lo revisado en la entrevista al Sr. Jhon Rojo, Gerente General, en el año 2020 se realizó una reestructuración a través de la contratación de varios gerentes y jefes fortaleciendo el gobierno corporativo de la empresa. Esto debido a que, la visión de la empresa hoy en día es convertirse en un actor importante en la exportación de arándanos en el Perú e incursionar nuevos mercados, principalmente en el mercado chino, que desde finales del 2016 se abrió sus puertas para recibir exportaciones del arándano peruano. En el último año Perú ha venido consolidándose como principal proveedor a China.

Para afrontar este reto, Inka's Berries tiene claro que debe trabajar en coordinación con la comunidad como su principal socio estratégico. La agroindustria es una actividad que tiene dos etapas claves, la primera temporada que implica la preparación, cuidado y mantenimiento de los cultivos para que garanticen el mejor rendimiento posible en la etapa productiva. En esta etapa el requerimiento de mano de obra es baja y su mayoría requiere personal calificado ya que las actividades a realizarse requieren de un conocimiento técnico específico. Es una actividad que se desarrolla durante todo el año y permite mantener al personal de la comunidad dándoles continuidad. En la segunda etapa, que implica la temporada de cosecha se requiere de gran cantidad de personal no calificado, esta temporada dura 5 meses, por lo que son trabajadores temporales. La actividad de la agroindustria genera no solo beneficios directos a la comunidad a través de los puestos de trabajo sino también a través de sus programas de responsabilidad social y sostenibilidad.

Como una oportunidad de mejora en la empresa es que los procesos y la información no se encuentran sistematizados, generando retrasos en el flujo de la información, reprocesos, exceso de recursos (tiempo y personas) impactando en la oportuna toma de decisiones.

### **1.5.2 Marketing y ventas.**

El cambio de hábitos en los estilos de vida y alimentación a raíz de la pandemia del COVID19, generó un contexto propicio para el crecimiento de los alimentos funcionales como el caso de los arándanos. “En el 2020 las exportaciones peruanas de arándanos acumularon US\$ 1,031.6 millones, principalmente en la presentación “frescos” con el 96.7% del total, con lo cual representa un crecimiento del 33.7% versus el año anterior (ADEX, 2021). La participación de mercado de Inka’s Berries hoy es de 1.01 % proyectando un crecimiento 50% en los próximos 5 años según su planeamiento estratégico, principalmente busca posicionarse en el segmento premium a través de sus variedades desarrolladas por el departamento de genética. Cuenta con canales de distribución en el mercado internacional y una reciente área de servicio post venta que facilita la gestión de las solicitudes y reclamos de sus clientes.

### **1.5.3 Operaciones/producción y logística.**

De acuerdo con la entrevista realizada al Ing. Manuel Polar, Gerente de Operaciones, nos manifestó que se realizó la integración vertical del negocio de Inka’s Berries a través de *Genetics & Growers*. Genetics, por un lado, realiza permanente investigación e innovación científica con la finalidad de desarrollar nuevas selecciones avanzadas y variedades de arándanos que se caractericen por presentar atributos diferenciadores. Por otra parte, Growers es la unidad de negocio que articula campos hacia los diferentes destinos alrededor del mundo.

En el año 2017 se implementó la primera planta de procesos lo cual permitió cerrar la cadena valor. Este modelo de negocio integrado proporciona trazabilidad y garantiza la calidad a lo largo de toda la cadena de valor de sus productos.

Asimismo, en el año 2020 la empresa implementó su Política de Gestión Ambiental, lo cual incluye el compromiso de prevenir la contaminación ambiental, minimizando los posibles impactos ambientales, alineándose así a las políticas internacionales. Asimismo, a fin de garantizar la seguridad y salud de sus colaboradores en el año 2019, implementó un sistema de gestión de seguridad, el cual forma parte del Sistema Integrado de Gestión y su alcance abarca a todos los trabajadores y operaciones de proveedores.

Una de las oportunidades de mejora que encontramos según las entrevistas realizadas al Ing. Manuel Polar, Gerente de Operaciones y al Sr. Rodrigo Price, Gerente Comercial; es el relacionamiento con los proveedores debido a la periodicidad de los pagos, los cuales han ocasionado quiebres de stock y demoras en materiales de embalaje y algunos fertilizantes. Esto ha impactado en la calidad del producto y cumplimiento de fechas y volúmenes con sus clientes, asumiendo penalidades económicas y un impacto negativo en la confianza de sus clientes.

#### **1.5.4 Finanzas y contabilidad.**

De acuerdo con lo revisado en la entrevista al Sr. Oscar Gereda, Gerente de Administración y Finanzas, indicó que en el año 2020, Inka's Berrie logró un financiamiento importante a través de un préstamo de 7MM USD con Rabobank, lo cual permitió la adquisición de 240 hectáreas para el cultivo de arándanos en la localidad de Cayaltí, en la región Lambayeque y con ello un incremento del EBITDA en 427% pasando de 11MM USD a 47MM USD en tan solo tres años.

#### **1.5.5 Recursos Humanos.**

Según lo manifestado en entrevista por el Sr. Renato Villar, Gerente de Recursos Humanos, en el año 2020 organizó sub-áreas como: reclutamiento, planillas, bienestar social lo cual permitió una mejor experiencia desde el colaborador. Sin embargo, debido al creciente desarrollo de este cultivo, la mano de obra se torna cada vez más escasa y costoso en las

temporadas de cosecha, debido a la competencia con otras agroindustrias. Esto en temporadas de alta demanda puede generar riesgos de cobertura y por consiguiente afectaciones en los volúmenes proyectados.

Si bien la empresa cuenta con una estructura organizacional aún está en proceso de fortalecimiento, debido a que, no cuenta con un manual de organización y funciones que le permita definir las responsabilidades y tareas de los mandos medios operativos. Por otro lado, en cuanto al desarrollo organizacional, la empresa no cuenta con una evaluación del potencial del personal, que le permite definir los planes de sucesión y líneas de carrera importantes para la alineación al planeamiento estratégico el cual busca el crecimiento de unidades productivas en distintas sedes del país, en donde se necesitará destacar personal de mando medio/altos alineados a la cultura de la organización.

#### **1.5.6 Sistemas de información y comunicaciones.**

De acuerdo con la entrevista realizada al Sr. Óscar Gereda, Gerente de Administración y Finanzas, la empresa cuenta con correo e intranet corporativo para las coordinaciones internas; esto está direccionado para el personal administrativo, a través de las cuales se realizan comunicados de actividades, información sobre la situación general de la empresa u otro acontecimiento relevante para los empleados. En cuanto al personal operario, se manejan periódicos murales ubicados en los espacios de mayor concentración en los fundos y plantas; así como, buzón de sugerencias de manera anónima. Esto permite mantener unos adecuados flujos de información bidireccional, para la mejora continua de la empresa.

Asimismo, en el flujo de información formal y a fin de contar con un acceso rápido, se cuenta con los sistemas de *Microsoft Teams* y *Onedrive* donde se almacena los archivos y carpetas que son compartidas entre las áreas; facilitando un rápido acceso a la información.

En cuanto a aplicativos de sistematización de procesos, cuentan con un aplicativo que permite el registro de asistencia y horas trabajadas del personal, el cual se encuentra integrado al proceso de planillas para el pago del personal. Esto permite optimizar tiempo para un pago puntual al personal operario de manera semanal.

### **1.5.7 Tecnología, investigación y desarrollo.**

Según lo manifestado por el Ing. Manuel Polar, Gerente de Operaciones, Inka's Berries cuenta con un convenio exclusivo con la prestigiosa Universidad de Georgia de Estados Unidos con la cual viene realizando investigación de calidad en decenas de variedades de arándanos, adicionalmente a nivel local tiene al Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), el Ministerio de Agricultura y Riego (MIDAGRI) y el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) y las comunidades aledañas a sus campos de cultivo y la planta empacadora, las cuales aportan con mano de obra para poder realizar las operaciones de producción agraria e industrial.

En cuanto a infraestructura tecnológica, existen procesos manuales y operativos que demandan un mayor tiempo y recursos, dado que, no se invierte en proyectos de automatización. Si bien la manualidad es un factor importante en el proceso de cosecha, ya que esto impacta en la calidad de la fruta, en el proceso del empaquetado lo que se busca es la automatización a fin de estandarizar peso, formato, etiquetado, detección de materiales extraños, y sobre todo reducir los tiempos y mano de obra en la producción.

## **1.6 Conclusiones**

En el presente capítulo se ha realizado un análisis del entorno y del *intorno* de la compañía, con la finalidad de obtener algunas ideas importantes que fundamentarán las decisiones y el enfoque desarrollado en los siguientes capítulos, a modo de resumen podemos decir de los puntos analizados en el presente capítulo, lo siguiente:

- El análisis de competitividad de la empresa a través de las cinco fuerzas de Porter muestra una distribución relativamente equilibrada, pero con una alta dependencia de los compradores. Lo cual obedecería al hecho de que ofrecemos materia prima.
- La coyuntura actual global es adversa debido al incremento de costos producto de las guerras en Europa y medio oriente y las consecuencias del cambio climático; sin embargo, existe un gran impulso en el desarrollo tecnológico y la necesidad de las materias primas que permiten tener recursos para el manejo.
- Inka's Berries tiene potencial para convertirse en un jugador importante de la agroindustria especializado en arándanos dada su experiencia en el manejo genético que tiene de los arándanos; y de momento evidencia un crecimiento constante que contribuye con su consolidación dentro del mercado.
- Aunque la empresa está lejos de los líderes en las exportaciones de arándanos como Camposol S.A. y Hortifrut Perú S.A.C.; mediante una planificación a largo plazo y una gestión adecuada de sus recursos puede acaparar buena parte de la necesidad del mercado que ha venido incrementando en los últimos años.

## Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal

En el presente capítulo se realiza el diagnóstico empresarial, tomando en cuenta los análisis internos y externos de la compañía y así poder definir los problemas centrales (Porter, 1979). Luego se explicará la metodología de trabajo para poder determinar cuál es el problema principal, para lo cual utilizaremos la Matriz de Complejidad vs. Beneficio, debido a que dicha matriz nos permitirá dar prioridad al problema principal de Inka's Berries.

### 2.1 Metodología de Trabajo

Para poder identificar los problemas centrales de Inka's Berries, se procedió a revisar los factores internos y externos de la compañía; así como las respuestas de las entrevistas realizadas al Gerente General, Gerente de Operaciones, Gerente de Administración y Finanzas, Gerente Comercial y Gerente de Recursos Humanos, quienes nos brindaron detalles de los principales problemas que aquejan a Inka's Berries. Con ello se desarrolla el FODA cruzado que se presenta en la tabla 3 para determinar algunos planes de acción y al mismo tiempo definir una lista de problemas, que fueron analizados a través de la Matriz de Complejidad vs. Beneficios para delimitar el problema principal.

**Tabla 3**  
*Matriz FODA*

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Cambios tecnológicos - Industria 4.0. 2. Apertura de los mercados de Israel y Taiwán para la exportación de arándanos. 3. Crecimiento de la exportación de arándanos de hasta 33%. 4. Crecimiento de la digitalización en Latinoamérica 6.21%.	1. Incremento de los precios del m2 agrícola. 2. Desaceleración de la industria nacional. 3. Cambio climático - incremento de temperaturas. 4. Huelgas y/o paralizaciones en zonas productivas. 5. Guerras países productores de insumos agrícolas.
<b>FORTALEZAS</b>	Ingreso a nuevos mercados. Automatización de procesos. Incremento de los volúmenes de producción. Acceso a financiamiento de proyectos.	Recambio varietal para mejorar el rendimiento de kilos.
<b>DEBILIDADES</b>	Dinamizar la operación comercial en el exterior. Digitalización de la información. Implementación del MOF.	Desarrollo de convenios con comunidades campesinas. Ubicación de los terrenos en zonas de fácil acceso.
	1. Baja capacidad de negociación con proveedores. 2. Retrasos en el flujo de información. 3. Participación de mercado de 1.01% 4. Manual de operación y funciones inexistente. 5. Insatisfacción de los clientes. 6. Falta de oficinas comerciales en el extranjero.	

## **2.2 Lista de Problemas.**

En este apartado pasamos a desarrollar una lista de problemas identificados en diferentes entrevistas con la alta dirección de la empresa y de la información recolectada durante los análisis desarrollados en el entorno e *intorno* de Inka's Berries.

### **2.2.1 Reducida participación de mercado.**

De acuerdo con el reporte de SENASA (2022), Inka's Berries cuenta en la actualidad con aproximadamente 450 has de cultivo de arándanos, con una producción agrícola exportable anual de 3'255,842 TM; esta extensión agrícola es mucho menor a la que poseen los dos máximos exportadores de arándanos en el Perú; como lo son Camposol S.A. con 2,300 has. y Hortifrut Perú S.A.C. con 1,800 has. La limitante de tener reducida extensión agrícola no permite que Inka's Berries tenga una mayor producción de arándanos frescos y por consiguiente no pueda tener mayor participación en los mercados internacionales.

En función a lo expuesto se puede apreciar que Inka's Berries cuenta con un bajo nivel de participación en el mercado. En el reporte de la revista Fluctuante (2022) vemos que no figura en el top ten de agroexportadores de arándano en el país, lo cual se puede considerar una oportunidad de crecimiento, sabiendo que fue la empresa que trajo el arándano al Perú por primera vez y a la ventaja competitiva de estar integrada verticalmente con el proceso de vivero.

### **2.2.2 No existe una delimitación de las funciones en puestos críticos.**

De las entrevistas realizadas al Sr. Jhon Rojo, Gerente General y el Sr. Renato Villar, Gerente de Recursos Humanos de Inka's Berries, se puede determinar que la organización ha tenido varias modificaciones a nivel organizacional, con creación o eliminación de puestos, reorganización de las distintas gerencias, lo cual ha generado en ocasiones la confusión de las responsabilidades dentro de la empresa. A lo anterior expresado se puede agregar que los

manuales y descripciones de puestos no están actualizados a los cambios generados, originando una falta de información a la interna de la organización. A nivel de la alta gerencia y directorio, se pueden percibir problemas de agencia entre los roles que desempeñan el directorio y la gerencia general, apreciando la superposición de estos en la toma de decisiones de la organización, cuando sabemos que el directorio debe tomar un rol de supervisión y la gerencia general un rol de ejecución.

### **2.2.3 Escaso desarrollo tecnológico.**

Según lo manifestado por el Ing. Manuel Polar, Gerente de Operaciones, la compañía cuenta con muchos procesos manuales y pocos automatizados, como podemos mencionar en el área de vivero al proceso de siembra individual de cada pequeño plantín de arándano en distintas macetas y formatos, el proceso de evaluaciones fitosanitarias tanto en el vivero como en el campo de producción, el proceso de proyecciones agrícolas (en el cual se hace un estimado de los kilos de fruta que se cosecharán en el fundo), el proceso de cosecha (que es la etapa en la que más mano de obra se necesita) y el proceso de selección en el área de packing.

### **2.2.4 Escasez de mano de obra operaria.**

Como se ha explicado en párrafos precedentes la cantidad de hectáreas y volúmenes de toneladas exportadas se ha incrementado de forma constante en los últimos años (SENASA, 2022) por lo que las necesidades de mano de obra en las ventanas de cosecha de arándano (por lo general de julio a enero) se vuelve un problema para todas las empresas que cultivan arándano, por lo que las empresas se ven obligadas a recurrir a estrategias como bonos, programas de reconocimiento para la atracción y retención del personal, entre otros beneficios para conseguir las cantidades de mano de obra necesarias, conforme lo manifestado por el Sr. Renato Villar, Gerente de Recursos Humanos. Asimismo, el arándano es un cultivo atractivo para los operarios

de cosecha, debido a su facilidad y bondad en el proceso de cosecha comparado con otros cultivos como la palta, pimientos, espárrago entre otros.

### 2.3 Matriz de Complejidad vs. Beneficios

Luego de definir los cinco problemas que aquejan a Inka's Berries, en base a las entrevistas a la Alta Dirección, procedimos a elaborar la tabla 4 que muestra la Matriz de Complejidad vs. Beneficios, de tal manera pudimos priorizar el problema central. Con respecto al criterio de complejidad, se asignó una ponderación de 3 al problema en el cual se destinarán mayores recursos para su solución, 2 al problema con complejidad media y 1 al problema con complejidad baja. Para el caso del criterio del beneficio, se estableció una ponderación desde 0.0 para la resolución del problema con bajo impacto y hasta 1.0 para una resolución de problema con impacto alto.

**Tabla 4**  
*Matriz de Complejidad vs. Beneficio de Inka's Berries*

Nº	Problema	Beneficio	Complejidad	Criticidad
1	Reducida participación de mercado a nivel internacional.	0.3	3	0.9
2	Poca extensión agrícola para el cultivo del arándano.	0.3	2	0.6
3	No existe una delimitación de las funciones en puestos críticos.	0.1	1	0.1
4	Escaso desarrollo tecnológico.	0.2	2	0.4
5	Escasez de mano de obra operaria.	0.2	2	0.4

### 2.4 Problema Central.

Luego de elaborar la Matriz de Complejidad vs. Beneficio, podemos establecer como problema principal para Inka's Berries, la reducida participación de mercado siendo que la empresa está únicamente enfocada en el monocultivo de arándanos. En la actualidad Inka's

Berries exporta anualmente 3'255,842 Kg. de arándanos, mientras que los dos mayores exportadores peruanos como Camposol S.A. y Hortifrut Perú S.A.C., exportan 46'204,000 Kg. y 41'891,000 Kg., respectivamente (Proarándanos, 2022).

## **2.5 Conclusiones.**

En base a las entrevistas realizadas a la Alta Dirección de Inka's Berries para el presente trabajo, se identifican cuatro problemas fundamentales:

- Baja participación de mercado.
- Poca extensión agrícola.
- Puestos críticos sin delimitación de funciones.
- Escaso desarrollo tecnológico.
- Escasez de mano de obra operativa

Que luego de un análisis de complejidad permiten evidenciar que el problema prioritario a solucionar es el de la baja participación de mercado. Este problema principal será desarrollado en los siguientes capítulos en busca de soluciones efectivas.

### Capítulo III: Determinación de Causas del Problema Principal

Luego del capítulo anterior, en donde se logró determinar que el problema principal de Inka's Berries es la baja participación de mercado, en el presente capítulo determinaremos las principales causas que han originado este problema.

Para esto, se procedió a entrevistar a la Alta Dirección de Inka's Berries, de quienes pudimos obtener seis causas. Estas causas fueron analizadas mediante la herramienta de Diagrama de Ishikawa mostrado en la figura 8, y fueron clasificadas en seis categorías: (a) Operaciones, (b) Comercial, (c) Cultura, (d) Personas, (e) Marketing y (f) Liderazgo. Luego aplicamos la matriz de priorización para la valoración del impacto de las causas establecidas.

#### 3.1 Causas Inmediatas Identificadas.

En la figura 8, se presenta el diagrama de Ishikawa para el problema central de Inka's Berries. Mediante este diagrama se busca facilitar el proceso de identificación de las causas raíz del problema, lo que permitirá a Inka's Berries a abordarlas de manera más efectiva y tomar medidas correctivas o preventivas para la solución del problema central.

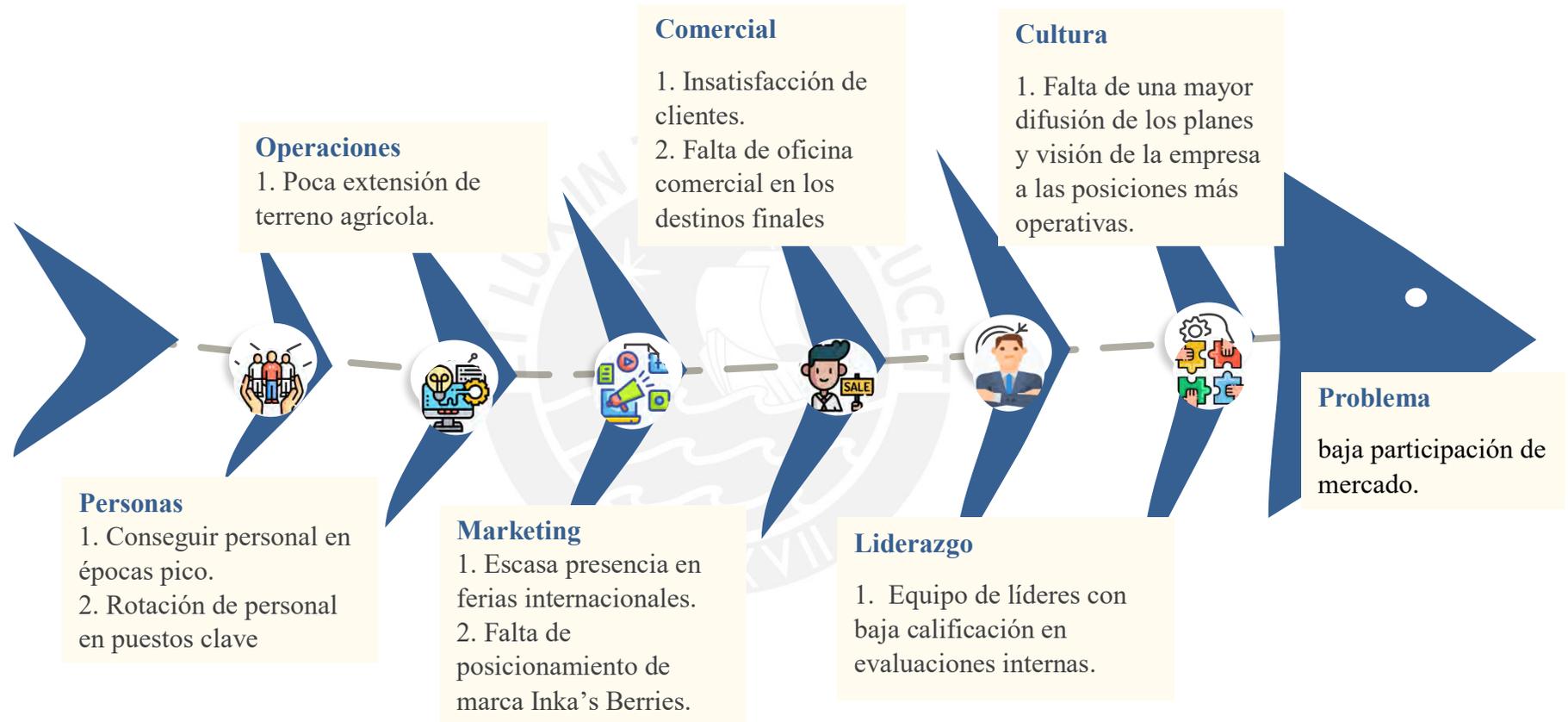
##### 3.1.1 Personas.

De acuerdo con la entrevista realizada al Sr. Renato Villar, Gerente de Recursos Humanos de Inka's Berries, se relevó la siguiente información:

***Conseguir personal para las épocas de campaña y tener mayores kilos cosechados:*** La cosecha de arándano para Inka's Berries abarca desde el mes de julio a febrero de cada año, es esta la etapa del negocio en la que mayor cantidad de mano de obra se necesita para la cosecha de las frutas.

**Figura 8**

*Diagrama de Ishikawa de la empresa Inka's Berries*



Es importante precisar que las demás compañías también emplean cantidades elevadas de mano de obra para sus cosechas, no solo de arándano, sino de otros cultivos, por lo que es común buscar personal preferentemente de zonas aledañas a los fundos; sin embargo, en ocasiones es necesario reclutar personal de zonas más alejadas que permitan cubrir las necesidades de mano de obra. En las cosechas suelen activarse medidas adicionales al sueldo base para atraer personal, tales como pago de bonos por rendimiento, bonos por permanencia en la empresa, cobertura de alimentación, entre otros (R. Villar, comunicación personal, 14 de noviembre de 2023).

***Rotación del personal en puestos claves:*** La agroindustria al igual que cualquier sector empresarial, requiere personal para puestos claves y la rotación de estos representa un problema para el sector. Inka's Berries cuenta como puestos críticos los relacionados a) al área de sanidad, como el coordinador y evaluadores de sanidad, quienes tienen como principal función la prevención y toma de acciones correctivas para combatir las plagas del cultivo; b) los supervisores de cosecha, quienes se encargan de velar por los avances en los kilos cosechados, distribuir al personal según sus rendimientos y manejar las condiciones necesarias para el correcto desarrollo de las operaciones; c) el personal de la zona de packing, quienes se encargan del manejo de la fruta que llega de cosecha hasta su despacho en contenedores para la exportación, buscando un equilibrio entre rendimientos, sobrepesos y mermas, reduciendo al máximo el descarte o fruta destinada para el mercado local.

### **3.1.2 Operaciones.**

De acuerdo con la entrevista relevada con el Ing. Manuel Polar, Gerente de Operaciones y con el Sr. Óscar Gereda, Gerente de Administración y Finanzas, se acopió la siguiente información:

***Poca extensión de terreno agrícola:*** Inka's Berries cuenta con 450 hectáreas productivas en las que se cultiva y cosecha arándano, lo cual le permite una capacidad aproximada de 3.2

millones de kilos, esto es poco en comparación con los líderes de producción del mercado nacional como Camposol S.A. y Hortifrut Perú S.A.C., quienes cuentan con 2,300 y 1,800 hectáreas respectivamente. Esta problemática hace que la empresa vea limitada sus ingresos, ya que cuenta con la capacidad suficiente para instalar una mayor cantidad de hectáreas al tener sus propias variedades genéticas y vivero para la producción de plantines.

### **3.1.3 Marketing.**

De acuerdo con la entrevista realizada con el Sr. Rodrigo Price, Gerente Comercial y Marketing, se acopió la siguiente información:

***Escaza presencia en las ferias internacionales:*** Inka's Berries participa de manera ocasional en ferias agroindustriales. Mientras que otras compañías participan con delegaciones de entre 5 a 10 participantes, la compañía suele enviar entre 1 a 3 colaboradores como máximo (el gerente comercial participa siempre), a la vez que se prioriza las ferias más importantes como *Fruit Attraction, Fruit Logistic, Global Berry Congress* y *Asia Fruit Logistic* y con la utilización de un stand básico con el logo de la empresa y explicaciones de las fortalezas genéticas y desarrollo de variedades propias.

***No existe un posicionamiento de marca específico para Inka's Berries:*** El arándano es un boom a nivel mundial por todas las propiedades y beneficios que tiene su consumo, sin embargo, se aprecia que no se ha generado un posicionamiento a nivel marca Inka's Berries, el mundo conoce simplemente al arándano como tal, pero no se fideliza con una marca en particular. Parte de esto puede corresponder a que los clientes de Inka's Berries no son los consumidores finales, sino los grandes supermercados quienes exigen la colocación de etiquetas propias a los *clamshells* de producto, lo cual dificulta este posicionamiento. También se puede

comentar la poca inversión de las compañías y del país en posicionar un marca o sello a este cultivo, a pesar de ser el país exportador número uno a nivel mundial.

### **3.1.4 Comercial**

De acuerdo con la entrevista realizada con el Sr. Rodrigo Price, Gerente Comercial y Marketing, se acopió la siguiente información:

***Insatisfacción de clientes:*** Si bien existe una demanda creciente del arándano en el mundo y Perú es uno de los principales productores con el 15% de la producción mundial (270,000 toneladas en el 2022), Inka's Berries aún tiene una baja participación de mercado que representa el 1.01% en comparación con los principales productores nacionales: Camposol y Hortifrut con 17.11% y 15.52% respectivamente; esto debido a que, no poseen una extensión de terreno que permita incrementar la producción y capturar un mayor mercado. Inka's Berries posee 537 has, frente a los principales productores como Camposol S.A. con 2,679 has y Hortifrut Perú S.A.C. con 2,500 has de terreno total (SENASA,2022). Inka's Berries actualmente posee una reducida cartera de clientes, en los que destacan Walmart, Dolé, Carsol y Camposol USA; si bien; existe una creciente demanda, lo cierto es que la operación de la compañía se mantiene básicamente para atender sus clientes actuales, en lo que se denomina "Ventana Comercial". Esto obliga a sus clientes a comprar de otros proveedores para mantener la oferta durante todo el año.

***Falta de una oficina comercial en los destinos finales:*** Una estrategia que se suele usar para la apertura de mercado y prospección de clientes es la creación de oficinas comerciales en puntos claves, como Estados Unidos, Europa o Asia. Inka's Berries no cuenta con oficinas comerciales fuera de Perú, las cuales pueden servir a la empresa ya que al contar con estas se puede recopilar información directa sobre las preferencias de consumo, las necesidades de

clientes intermedios y finales, una mejor solución de problemas derivados del traslado y comercialización del producto, pero sobre todo el poder cerrar acuerdos comerciales y establecer relaciones estratégicas con los clientes.

### **3.1.5 Liderazgo**

De acuerdo con la entrevista realizada con el Sr. Renato Villar, Gerente de Recursos Humanos, se pudo obtener la siguiente información:

***Líderes con baja calificación en evaluaciones internas:*** Inka's Berries realiza anualmente su evaluación de clima laboral y en las últimas evaluaciones realizadas, se puede apreciar que las áreas con una menor calificación son las áreas de operaciones, tanto en campo como en packing y son áreas que manejan la mayor cantidad de personal operativo a todo nivel, tanto a nivel de supervisores como de mandos medios y altos. Dentro de los principales aspectos calificados en una menor escala resaltan la capacidad de liderar la operación bajo el cargo de cada colaborador, así como el compromiso y conocimiento de los objetivos empresariales trazados.

### **3.1.6 Cultura.**

Según lo conversado con el Sr. Renato Villar, Gerente de Recursos Humanos, se puede mencionar la siguiente situación identificada

***Falta de una mayor difusión de los planes y visión de la empresa a las posiciones más operativas:*** Los planes estratégicos son diseñados de la mano con especialistas en estrategia, se tienen en cuenta contextos internos y externos de la compañía, son aprobados por la alta dirección y con participación de los miembros del directorio; sin embargo, se ha podido identificar que las posiciones más operativas, desde puestos de analistas hacia abajo, desconocen el rumbo que está tomando la compañía, los pasos que necesita dar Inka's Berries de cara al

cumplimiento de sus objetivos estratégicos. El involucramiento de la organización a todo nivel es clave para el logro de la visión y estrategia de una compañía, ya que compromete y da sentido a las tareas realizadas en el día a día por los trabajadores de la organización.

### **3.2 Matriz de Priorización Causa - Raíz.**

Luego del análisis de las causas identificadas, se procedió a desarrollar la Matriz de Priorización Causa – Raíz mostrada en la tabla 5, en donde se aplicarán los criterios de factibilidad, beneficio y promedio, esto con la finalidad de establecer cuál de las causas es la que incidiría mayormente en la resolución del problema central.

#### **3.2.1 Factibilidad.**

La factibilidad indica las posibilidades que Inka´s Berries tiene para resolver el problema central. Para poder valorar este criterio se utilizó la escala de 1 a 10, donde 1 es la posibilidad más baja y 10 la posibilidad más alta.

#### **3.2.2 Beneficio.**

Este criterio indica cuál de las causas presenta una mayor posibilidad de brindar un mayor beneficio en la resolución del problema central. La valoración asignada fue 1 para un menor beneficio y 10 para un mayor beneficio.

#### **3.2.3 Promedio.**

Los mayores promedios obtenidos entre todas las causas analizadas en la Matriz de Priorización Causa – Raíz, se tomarán como las causas principales del problema central para Inka´s Berries: Poca participación de mercado.

**Tabla 5**  
*Matriz de Priorización Causa – Raíz de Inka's Berries*

<b>Criterio</b>	<b>Causa</b>	<b>Factibilidad</b>	<b>Beneficio</b>	<b>Total</b>	<b>Promedio</b>
<b>Operaciones</b>	Poca extensión de terreno agrícola	7	8	15	7.5
<b>Comercial</b>	Insatisfacción de los Clientes	5	8	13	6.5
<b>Cultura</b>	Falta de una mayor difusión de los planes y visión de la empresa a las posiciones más operativas	4	6	10	5
<b>Personas</b>	Conseguir personal en épocas pico.	5	7	12	6
<b>Personas</b>	Rotación de personal en puestos clave.	5	6	11	5.5
<b>Marketing</b>	Escasa presencia en ferias internacionales.	6	5	11	5.5
<b>Marketing</b>	Falta de posicionamiento de Inka's Berries a nivel internacional.	5	8	13	6.5
<b>Liderazgo</b>	Equipo de líderes con baja calificación en evaluaciones internas.	5	6	11	5.5

### 3.3 Conclusiones.

En el presente capítulo se desarrolló el análisis de las causas de la baja participación de mercado de Inka's Berries a través del diagrama de Ishikawa y la matriz de priorización.

Finalmente podemos identificar tres causas principales que serían:

- La poca extensión de terreno agrícola, que limita la capacidad operacional del negocio de Grower's. Inka's Berries mantiene una capacidad operacional de 537 Has de cultivo en comparación con los principales exportadores de arándanos del país que mantiene 2,500 Has de producción. Siendo que Inka's Berries está especializado únicamente en arándanos.
- Insatisfacción de clientes, que más allá de la calidad del producto estaría justificándose en rendimiento operacional. Siendo en el 2022 Perú el responsable del suministro del 15% de la producción mundial de arándanos, Inka's Berries únicamente representa el 1.01% de participación y durante la "ventana comercial" de producción que no permite el suministro del producto a lo largo del año.
- La falta de posicionamiento de Inka's Berries a nivel internacional que tiene que ver con la ausencia de oficinas comerciales en los mercados meta de la compañía. Dado que Inka's Berries únicamente exporta a EEUU centrándose en 04 clientes (Walmart, Doré, Carsol y Camposol EEUU) lo que representa el 20% de la capacidad de clientes que pueden atender los principales competidores del rubro.

Si bien las demás causas identificadas son importantes para mejorar el posicionamiento de Inka's Berries no serán desarrolladas debido a que el mayor impacto se consigue mediante la ejecución de las principales. En el siguiente capítulo se desarrollarán las alternativas de solución a implementar para la atención de las causas principales identificadas en este capítulo.

## Capítulo IV: Alternativas de Solución

En el presente capítulo se plantearán las principales alternativas orientadas a solucionar y enfrentar las causas principales tratadas en el capítulo anterior. Para ello, se presentarán las causas identificadas y seguidamente se planteará una hipótesis de solución. Luego de presentar las hipótesis, se hará una evaluación a través de una matriz de priorización, la cual nos dará como resultado la alternativa con mayores atributos de beneficio, dificultad de implementación, entre otros factores que se evaluarán.

### 4.1 Alternativas de Solución para las Causas Principales.

A continuación se presentan 6 alternativas de solución para las 3 causas que son consideradas las principales: a) poca extensión del terreno agrícola; b) insatisfacción de los clientes y c) falta de posicionamiento de la marca Inka's Berries

#### 4.1.1 Poca extensión del terreno agrícola.

De acuerdo a lo manifestado por el Ing. Manuel Polar, Gerente de Operaciones, actualmente el modelo de negocios *Grower's* de Inka's Berries cuenta con 450 hectáreas de producción agrícola y para poder desarrollar la capacidad productiva que satisfaga la necesidad de los clientes se requiere adquirir aproximadamente 200 hectáreas más de terreno productivo. A continuación, se analizarán las alternativas de solución planteadas para dicha problemática.

**Compra de Nuevo Terreno:** La opción más lógica para el incremento de las tierras de cultivo es la de la compra. Sin embargo, en los últimos años existe un incremento considerable de las tierras en Perú además de existir varias consideraciones como su cercanía a un puerto de embarque, la infraestructura vial, el acceso al agua, el impacto mediambiental de la operación en la ubicación del terreno, etc. Por lo anterior señalado, el cultivo de arándano no se podría desarrollar en la zona de la sierra o selva, debido a que los costos de traslados y flete serían muy

elevados para la cantidad de contenedores a exportar durante una campaña, quedando limitado el terreno a cultivar a la zona de la costa, zona de mayor valor de adquisición (O. Gereda, comunicación 16 de noviembre de 2023).

Además de los requisitos geográficos y medioambientales es necesario tomar en consideración que luego de la pandemia por el COVID19, las políticas económicas de los principales bancos centrales del mundo como la Federal Reserve Board (FED) y el Banco Central Europeo (BCE) en su esfuerzo por controlar la inflación mundial, decidieron subir las tasas de referencia y por consecuencia las tasas de interés también subieron, lo que decantó en que Inka's Berries no tenga como opción tomar deuda cara para inversiones nuevas, como por ejemplo compra de terrenos agrícolas (O. Gereda, comunicación personal, 16 de noviembre de 2023).

***Alquiler de Fondos para aumentar kilos ofertados:*** Se propone como opción realizar el alquiler a algún propietario, ya sea empresa u comunidad que permita incrementar considerando un periodo de tiempo adecuado para el desarrollo del proyecto; para este fin el tiempo estimado de la opción sería un plazo de 7 u 8 años de manera que se logre implementar el proyecto y conseguir el retorno de la inversión.

***Convenios Chambara:*** Esta opción plantearía la utilización de proximadamente 200 hectareas de terreno de alguna empresa y/o comunidad por un periodo de entre 7 y 10 años, pero ofreciéndoles participación dentro del proyecto a través de acciones preferentes, lo que permitiría que los participantes reciban dividendos durante el tiempo de ejecución. Para esta alternativa se ha manejado como opción la comunidad campesina de Chambara ubicada en el distrito de Sayán al Noreste de la ciudad de Lima (Km. 32 de la carretera Huacho – Sayán) que cuenta con 1012 comuneros, un 4% de la población del distrito de Sayán donde la PEA es de 535 personas.

Cuenta con dos regiones: Chambara alta (519 m.s.n.m.) y Chambara baja (481 m.s.n.m.) que presentan un clima adecuado para el cultivo y cosecha de la variedad de arándanos que maneja la compañía.

#### **4.1.2. Insatisfacción de los clientes.**

Uno de los retos más importante para los negocios hoy en día es como mantener a sus clientes satisfechos y garantizar así la recompra y el desarrollo sostenido de sus empresas. La captación de un cliente clave es un hito importante para la compañía, entonces; también debiera serlo el mantenimiento y crecimiento de estos aliados estratégicos. En Inka's Berries, se afronta un reto aún más complejo y es; generar valor a partir de un *commodity*, si bien es cierto existen algunas características y/o atributos diferenciadores en las variedades de arándano ofrecido al mercado internacional, lo claro es que su comercialización termina siendo un *commodity*, que puede ser abastecido no solo por otros proveedores nacionales si no también otros internacionales con los que se comparte el mercado de arándanos y otros alimentos funcionales.

En entrevista con el Sr. Rodrigo Price, Gerente Comercial de Inka's Berries, mencionó que a pesar de tener definida la evaluación de la satisfacción de clientes mediante encuestas utilizando la Escala de Likert, estas no se hacen con regularidad, siendo una oportunidad de mejora para poder medir objetivamente la satisfacción de clientes. Mencionó también que actualmente la satisfacción de clientes se mide de manera informal, durante las reuniones comerciales; sean estas presenciales o virtuales. La información obtenida de los clientes, muestra algunas oportunidades de mejora principalmente en los volúmenes ofertados necesarios para la satisfacción de la demanda y en menor medida con respecto a la calidad del producto, el abastecimiento e inocuidad; por lo cual, se plantea trabajar un plan de segmentación de clientes y/o incremento de producción.

***Segmentar y enfocarte en los clientes más rentables:*** Esta alternativa plantea una segmentación de clientes de acuerdo con el margen de rentabilidad que nos generan, una vez identificado este Pareto de clientes, la empresa podrá reconocer hacia donde enfocar los esfuerzos y recursos para lograr los objetivos de la compañía, maximizando los ingresos. Con esta alternativa Inka´s Berries priorizará los destinos de puntos comerciales, priorización de la producción y esfuerzos en acciones de post venta. Para conseguir esto podemos usar el diagrama de Pareto, herramienta que permite clasificar gráficamente la información de mayor a menor relevancia, con el objetivo de reconocer las variables más importantes –clientes claves– a los que deberíamos enfocarnos. Para González (2023) en el ámbito empresarial, el diagrama de Pareto “se utiliza para identificar los productos más rentables o los clientes más importantes. Esto permite a los gerentes enfocar sus recursos en los productos o clientes más rentables, lo que puede llevar a una mayor rentabilidad y crecimiento empresarial”.

Una vez identificado los clientes claves, se deberá levantar la información a través de un *Journey Map* o mapa de ruta del cliente, el cual nos permitirá conocer todos los puntos de contacto con el cliente y los puntos de dolor a fin de reconocer la experiencia completa del cliente en el proceso de compra a Inka´s Berries y a partir de aquí establecer objetivos y prioridades de solución que lleven a la compañía al mantenimiento y desarrollo del cliente.

***Ofrecer las variedades de arándanos de mayor rendimiento, manteniendo el precio para el consumidor (Recambio Varietal):*** Esta alternativa sugiere redireccionar las operaciones de producción de la compañía, a través del desarrollo de variedades que garanticen la calidad del producto y aceptación en el mercado por parte de los consumidores, pero a la vez, tengan una mayor productividad; es decir, que permitan obtener un mayor rendimiento de kilos por hectárea. Para ello, la estrategia que planea Inka´s Berries es seguir potenciando la unidad de *Genetics* y

*Growers*, para garantizar el desarrollo de las variedades con los atributos antes mencionados 1) calidad y productividad y 2) ampliar las hectáreas de siembra, con la adquisición de nuevas tierras de cultivo, que permitan obtener un mayor nivel de producción para satisfacer la demanda del mercado, sin afectar el precio final para el consumidor. Según informe de SENASA (2022), las principales exportadoras de arándano vienen realizando el recambio varietal y reemplazo de cultivos como Biloxi por Sekoya Pop y Salvador que han demostrado mejores atributos de acidez, firmeza, diámetro y color a fin de satisfacer la exigencia actual de sus clientes.

#### **4.1.3 Falta de posicionamiento de la marca Inka's Berries.**

Philip Kotler y Kevin Lane Keller (Citado por Recio, M. T., & Abril Barrie, C.,2016), indicaron que el posicionamiento de marca es el acto mediante el cual se diseña la oferta e imagen de la empresa, con la finalidad de ocupar un lugar privilegiado en la mente del público objetivo. De la información recabada tanto en las encuestas realizadas a los gerentes de Inka's Berries y de la información de fluctuante (2023) se elaboró la tabla 6 que muestra los puntos de operación y posicionamiento de cada uno de los principales competidores en el mercado de agroexportación de arándanos peruanos. De la tabla 6 se puede observar que Inka's Berries únicamente presenta posicionamiento de marca a través de sus operaciones en Perú, principalmente en la línea *Genetics*; mientras que la competencia consolida su posicionamiento a lo largo de varios países.

#### **Tabla 6**

*Posicionamiento de los competidores del mercado de agroexportación de arándanos peruanos*

Competidor	Camposol	Hortifrut	Virú	Agrovisión	Beta	Inka's Berries
	Perú	Perú	Perú	Perú	Perú	Perú
	Estados Unidos	Estados Unidos	Francia	Estados Unidos	España	
	China	China	Italia	México	Holanda	
	Holanda	Holanda	España	Reino Unido		
<b>Zonas de Posicionamiento</b>	Uruguay	Chile				
	Colombia					
	México					
	Chile					
	Costa Rica					

**Desarrollo de oficinas comerciales fuera de Perú.** Como se ha identificado en el capítulo anterior, una de las causas para la baja participación de mercado de Inka's Berries a nivel internacional es la falta de posicionamiento de marca. A pesar de esto Inka's Berries exporta a clientes en América del Norte, América del Sur, Europa y África; siendo Estados Unidos y España los principales destinos para el arándano fresco. Debido a esto y alineado con el plan estratégico 2020 – 2025 desarrollado por Inka's Berries, en donde se busca la internacionalización de la marca y posicionar a Inka's Berries en los mercados actuales e ingresar al mercado asiático, se plantea la posibilidad de abrir oficinas comerciales en Estados Unidos, España y China.

#### 4.2 Priorización de Alternativas.

Luego de presentadas las alternativas se procede a la evaluación de las mismas por medio de la tabla 7 utilizando criterios que serán puntuados en la escala de 0 a 5. Los criterios a considerar fueron los siguientes: a) beneficio económico esperado, que señalará la contribución de la alternativa evaluada en la generación de ventas para Inka's Berries; b) tiempo demandado, que expresará la cantidad de tiempo necesaria para implementar la alternativa presentada; c) complejidad de la ejecución, que mostrará la dificultad de implementar la alternativa evaluada, sea por factores como los recursos monetarios disponibles, conseguir personal cercano o

especializado, la accesibilidad, habilitación de un terreno entre otros y d) impacto reputacional, que medirá cuánto reflejará de cara a los stakeholders la implementación de la alternativa evaluada. Estos criterios fueron conversados y convenidos junto con los gerentes de Inka's Berries como los factores que más se deben considerar al momento de hacer esta evaluación.

**Tabla 7**

*Matriz de Priorización alternativas de solución de Inka's Berries*

Problema	Alternativas	Beneficio económico	Tiempo demandado	Complejidad	Reputación	Criticidad
Poca extensión de terreno agrícola	Comprar terreno	5	3	5	3	12
	Alquilar terreno	5	2	4	2	13
	Convenio con comunidades	5	2	3	5	17
Falta de posicionamiento a nivel internacional	Desarrollo de oficinas	3	2	1	3	15
Insatisfacción de clientes	Recambio varietal	4	2	2	4	13
	Segmentación de clientes	2	1	2	2	16

#### 4.3 Conclusiones.

De la evaluación efectuada en el punto 4.2., y tomando como referencia el FODA cruzado de la Tabla N° 3 podemos concluir que la principal alternativa considerando el beneficio económico, tiempo demandado, complejidad e impacto reputacional sería implementar convenios con comunidades campesinas para el desarrollo agrícola de sus zonas. Esta opción destaca principalmente por el beneficio económico y sobre todo por el impacto reputacional que puede tener el trabajar de la mano con el desarrollo de las comunidades campesinas. En segundo lugar se tiene la opción del recambio varietal, el cual destaca por el beneficio y el impacto que tiene al ofrecer nuevas variedades con una genética mejorada a nuestros clientes y futuros clientes a nivel mundial y en tercer lugar el desarrollo de oficinas comerciales a nivel internacional, el cual permitiría desde el área comercial, la apertura de nuevos clientes,

desarrollar mercados en los que Inka's Berries tiene poca o nula participación y desarrollar de forma paulatina una marca propia.



## **Capítulo V: Plan de Implementación y Factores de Éxito**

En el capítulo anterior se describieron las alternativas de solución para las tres causas más importantes que inciden en el problema central de Inka's Berries. Luego de analizar juntamente con el Sr. Jhon Rojo, Gerente General y el Sr. Rodrigo Price, Gerente Comercial de Inka's Berries, se logró definir que las alternativas de solución (a) Recambio varietal, (b) Convenio con comunidades campesinas, y (c) Apertura de oficinas comerciales fuera del Perú; son las más viables con miras a resolver el problema central.

En el presente capítulo se detallarán las actividades para cada una de las alternativas indicadas, así como los tiempos de ejecución y el presupuesto proyectado para cada actividad.

### **5.1 Actividades.**

En esta parte del trabajo se desarrolló la estructura de trabajo de cada una de las alternativas exploradas. El resultado puede observarse en la Tabla 8 donde se detallan las actividades asignadas a cada una de las alternativas de solución propuestas, las cuales ayudarán a solucionar el problema central de Inka's Berries. Llevar a cabo estas actividades es esencial para poder realizar el plan de implementación con éxito.

### **5.2 Tiempos de Implementación.**

En concordancia con la Gerencia General de Inka's Berries, se proyectó iniciar el Plan de Implementación en el mes de julio del presente año y que este tenga una duración no mayor a diez meses, debido a que las condiciones variables del entorno nacional e internacional puedan afectar a la ejecución de las alternativas de solución planteadas.

Para poder determinar los tiempos de implementación se elaboró un diagrama de Gantt, que se muestra en la figura 09, herramienta que nos permitirá organizar y gestionar las actividades en función al tiempo e identificar las áreas responsables del cumplimiento. Dado que por políticas de la compañía las alternativas de solución deben implementarse en el menos

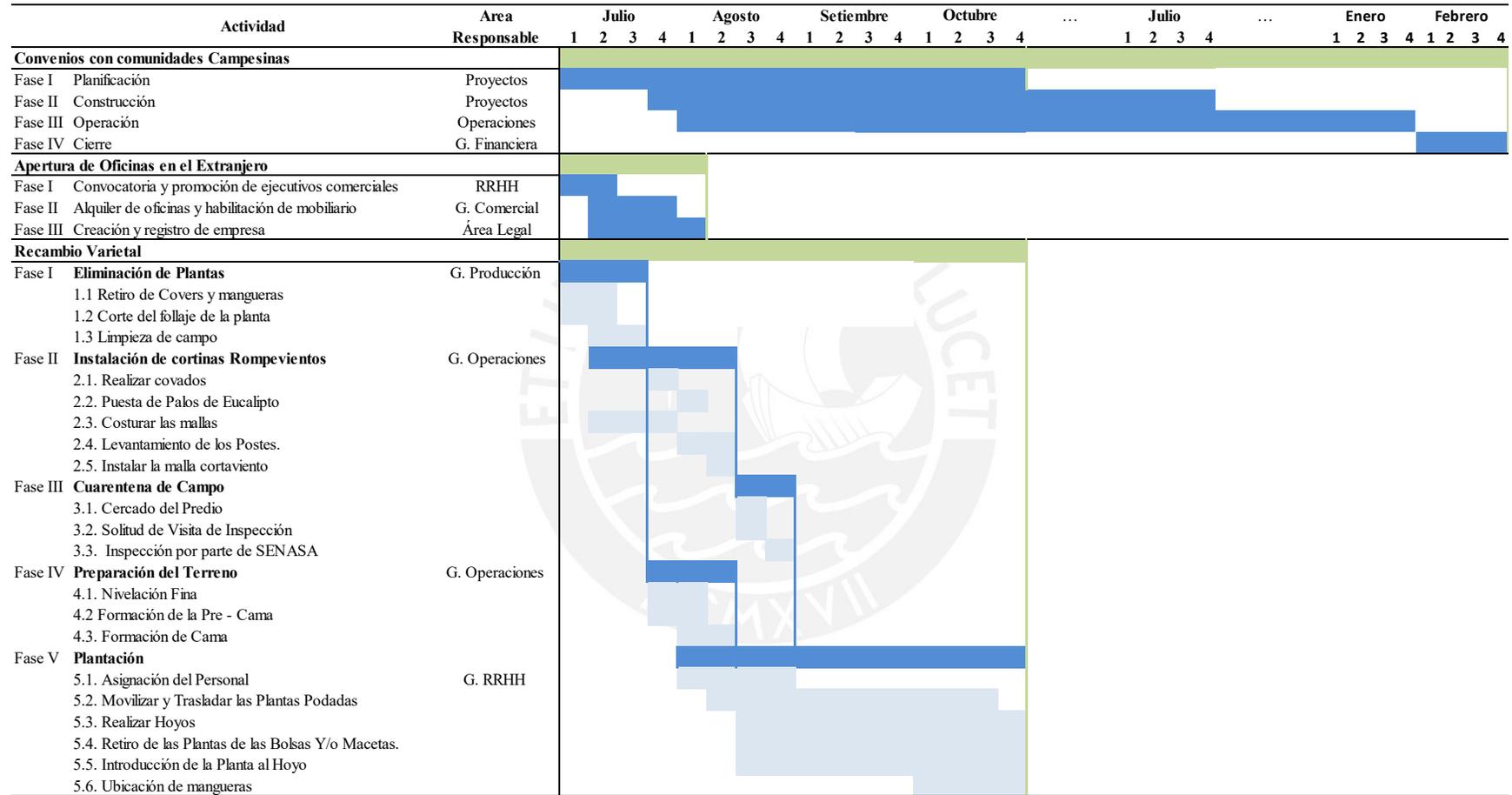
tiempo posible, a fin de optimizar tiempos se ha convenido considerar que algunas actividades se realizarán en paralelo, cuidando la no dependencia entre las actividades y la disponibilidad de recursos; además, consideramos que esto puede ayudar a visualizar y planificar eficientemente las actividades que pueden llevarse a cabo simultáneamente en un proyecto.

**Tabla 8**  
*Actividades para el Plan de Implementación*

<b>Alternativas de solución</b>	<b>Etapas</b>	<b>Actividades</b>
<b>Convenios con Comunidades Campesinas</b>	Fase I	<b>Planificación</b> 1.1. Ingeniería de Detalle 2.1. Estudios Ambientales
	Fase II	<b>Construcción</b> 2.1. Movimiento de Tierras 2.2. Infraestructuras superficiales 2.3. Obras en fuente natural de agua 2.4. Vías Carrozables y Tuberías Enterradas 2.5. Pozos de Agua 2.6. sistema de riego y Macetas
	Fase III	<b>Operación</b> 3.1. Plantación 3.2. Manejo 3.3. Cosecha
	Fase IV	<b>Cierre</b> 4.1. Venta
<b>Oficinas Comerciales Fuera de Perú</b>	Fase I	<b>Convocatoria y promoción de ejecutivos comerciales para dirigir las oficinas comerciales fuera del Perú</b>
	Fase II	<b>Alquiler de oficinas y habilitación de mobiliario.</b>
	Fase III	<b>Creación y registro de empresa</b>
<b>Recambio Varietal</b>	Fase I	<b>Eliminación de Plantas</b> 1.1 Retiro de Covers y mangueras 1.2 Corte del follaje de la planta 1.3 Limpieza de campo
	Fase II	<b>Instalación de cortinas Rompevientos</b> 2.1. Realizar covados 2.2. Puesta de Palos de Eucalipto 2.3. Costurar las mallas 2.4. Levantamiento de los Postes. 2.5. Instalar la malla cortaviento
	Fase III	<b>Cuarentena de Campo</b> 3.1. Cercado del Predio 3.2. Solitud de Visita de Inspección 3.3. Inspección por parte de SENASA
	Fase IV	<b>Preparación del Terreno</b> 4.1. Nivelación Fina 4.2. Formación de la Pre - Cama 4.3. Formación de Cama
	Fase V	<b>Plantación</b> 5.1. Asignación del Personal 5.2. Movilizar y Trasladar las Plantas Podadas 5.3. Realizar Hoyos 5.4. Retiro de las Plantas de las Bolsas Y/o Macetas. 5.5. Introducción de la Planta al Hoyo 5.6. Ubicación de mangueras

**Figura 9**

*Diagrama de Gantt del Plan de Implementación*



### **5.3 Presupuesto.**

En el presente apartado se muestra el presupuesto en temas económicos para llevar a cabo cada una de las acciones a implementar. Se debe tomar en consideración que los montos mostrados son aproximaciones con el fin de soportar la toma de decisiones, en la implementación final estos pueden variar. A continuación, pasamos a detallar los presupuestos requeridos.

#### **5.3.1 Convenios con comunidades campesinas.**

Para la implementación del convenio con la comunidad de Chambara se ha determinado una inversión de \$ 14,840,216.93 tal y como se muestra en la tabla 9. Se están colocando costos por Ha y para el total se considera la adecuación de 200 Ha. Dado que es un convenio con la comunidad campesina no se está considerando un monto por arrendamiento.

Es importante recalcar que los montos utilizados para la elaboración del presupuesto son aproximados por lo que podría haber algunas variaciones respecto al cuadro presentado en la Tabla 6, posteriormente este monto de inversión será analizado para un periodo de 10 años a fin de obtener los retornos esperados.

#### **5.3.2 Apertura de oficinas comerciales en el exterior.**

Abrir oficinas comerciales en el exterior, puede traer beneficios operativos y estratégicos para Inka's Berries, los cuales ayudarían a la empresa a aumentar el reconocimiento de la marca a nivel global, lo que puede ser beneficioso tanto para clientes como para socios comerciales. Adicionalmente acceder a nuevos mercados y clientes puede impulsar el crecimiento al aprovechar oportunidades que pueden no estar disponibles actualmente y por último establecer una presencia física en el extranjero facilita la construcción de relaciones comerciales sólidas.

Las interacciones cara a cara pueden fortalecer la confianza y la comunicación con clientes, proveedores y socios locales.

**Tabla 9**

*Presupuesto del proyecto Chambara.*

<b>Opex</b>	<b>Unidad</b>	<b>USD/Ha</b>
<b>Costo de Mantenimiento</b>	<b>USD/Ha</b>	<b>\$ 18,371.53</b>
Costo Directo- Mano de Obra	USD/Ha	\$ 4,018.00
Costo Directo Energía	USD/Ha	\$ 733.00
Costo Directo Fertilizantes	USD/Ha	\$ 4,107.08
Costo Directo Sanidad	USD/Ha	\$ 3,533.04
Costo Directo Suministro	USD/Ha	\$ 599.00
Costo Directo Agua	USD/Ha	\$ 122.82
Costo Indirecto	USD/Ha	\$ 5,258.60
Otros	USD/Ha	\$ -
<b>Costo de Cosecha</b>	<b>USD/Kg</b>	<b>\$ 0.95</b>
<b>Costo de Packing</b>	<b>USD/Kg</b>	<b>\$ 1.10</b>
<b>Capex</b>	<b>Unidad</b>	<b>Chambara</b>
<b>Terreno</b>	<b>USD/Ha</b>	
<b>Habilitación e Infraestructura</b>	<b>USD/Ha</b>	<b>\$ 23,014.73</b>
Pozo	USD/Ha	\$ 1,590.70
Aductor	USD/Ha	\$ 14,045.49
Nivelación de terreno	USD/Ha	\$ 2,650.41
Red Eléctrica	USD/Ha	\$ 4,728.13
<b>Agrícola</b>	<b>USD/Ha</b>	<b>\$ 51,186.36</b>
Preparación de Terreno	USD/Ha	
Sistema de Riego	USD/Ha	\$ 14,667.75
Reservorio	USD/Ha	
Ground cover + cortina	USD/Ha	\$ 6,150.00
Camino + Melaza	USD/Ha	
Infraestructura	USD/Ha	\$ 129.00
Maquinaria	USD/Ha	
Otros	USD/Ha	
Plantas	USD/Ha	\$ 6,464.00
Preparación de Bolsas	USD/Ha	\$ 23,775.61
<b>Total USD/ Ha</b>	<b>USD/Ha</b>	<b>\$ 74,201.08</b>
Nº de Ha		200
<b>Total USD</b>	<b>\$</b>	<b>14,840,216.93</b>

Sin embargo, abrir oficinas en el extranjero también presenta desafíos y requiere una planificación cuidadosa para adaptarse a las complejidades de los mercados internacionales. Es fundamental realizar un análisis exhaustivo del mercado y considerar los aspectos legales, fiscales y culturales antes de emprender una expansión internacional.

Para la apertura de tres oficinas comerciales en USA, España y China, se ha elaborado el presupuesto detallado en la tabla 10, el cual asciende a \$470,000 por año y en donde se ha considerado los costos de registro y conformación de la empresa, sueldos y viáticos, e infraestructura y tecnología.

**Tabla 10**  
*Presupuesto de Oficinas Comerciales en el Exterior.*

CONCEPTOS	\$ ANUAL
<b>Registro y Conformación de Empresa</b>	<b>\$ 75,000.00</b>
Desposito de Capital Registrado	\$ 50,000.00
Licencias y Permisos	\$ 10,000.00
Registro de Empresa	\$ 15,000.00
<b>Sueldos y Viáticos</b>	<b>\$272,000.00</b>
Honorarios Legales y de Consultoría	\$ 20,000.00
Contratación de Personal	\$ 72,000.00
Viáticos	\$ 36,000.00
Representante Comercial	\$ 144,000.00
<b>Infraestructura y Tecnología</b>	<b>\$123,000.00</b>
Infraestructura y Tecnología	\$ 15,000.00
Arrendamiento de Oficina	\$ 108,000.00
<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>	<b>\$470,000.00</b>

En el proceso de recambio varietal se ha considerado un tiempo de implementación de 10 meses, y para competir con la genética Sekoya Pop; Inka's Berries propone la utilización de sus variedades 1244 y 1201, que son Abril y Alessia respectivamente con un rendimiento máximo de 3.5 kg/plantin. Para su implementación se ha considerado tanto un costo de producción (opex) y un costo de recursos (capex) que se muestra en la tabla 11 y donde se detalla un monto de inversión de \$ 10,428,632.00.

**Tabla 11**  
*Presupuesto para recambio varietal.*

<b>Opex</b>	<b>Unidad</b>	<b>USD/Ha</b>
<b>Costo de producción</b>	<b>USD/Ha</b>	<b>34,825.00</b>
Costo directo- Materiales siembra	USD/Ha	17,071.00
Costo directo- Materiales riego	USD/Ha	3,802.00
Costo directo - Mano de obra	USD/Ha	3,044.00
Costo Indirecto - Producción plantines	USD/Ha	10,908.00
<hr/>		
<b>Capex</b>		
<b>Terreno</b>		
<b>Habilitación e infraestructura</b>		<b>17,318.16</b>
Nivelación de terreno	USD/Ha	2,650.41
Sistema de riego	USD/Ha	14,667.75
<b>Total</b>	<b>USD/Ha</b>	<b>52,143.16</b>
<hr/>		
Nº de hectáreas		200
<b>Total USD</b>		<b>10,428,632.00</b>

A continuación, pasamos a desarrollar los factores de éxito considerados para la implementación de las alternativas de solución planteadas.

#### **5.4 Factores de Éxito para la Implementación.**

El éxito de las propuestas de solución planteadas por Inka's Berries puede depender de varios factores, incluyendo la participación comunitaria, la gestión sostenible y la equidad en la distribución de beneficios, la planificación y la gestión hasta las condiciones ambientales y del mercado. Aquí hay algunos factores clave a considerar.

##### **5.4.1 Participación y consulta comunitaria.**

- Involucrar a los miembros de la comunidad en la planificación y toma de decisiones.
- Consultar y respetar los conocimientos locales y las prácticas agrícolas tradicionales.
- Establecer acuerdos claros y equitativos que definan roles, responsabilidades y beneficios para ambas partes.
- Construir relaciones de confianza a largo plazo con la comunidad.
- Garantizar que los beneficios económicos, sociales y ambientales se distribuyan de manera justa entre la comunidad y los inversionistas.

#### **5.4.2 Desarrollo de Infraestructura.**

- Invertir en infraestructuras necesarias, como sistemas de riego, almacenamiento y transporte.
- Mejorar las condiciones de acceso a la tierra y la logística para facilitar la producción y comercialización.
- Desarrollar estrategias para hacer frente a desafíos climáticos u otros eventos imprevistos.

#### **5.4.3 Monitoreo y evaluación continua.**

- Establecer sistemas de seguimiento y evaluación para medir el progreso y realizar ajustes según sea necesario.
- Recopilar retroalimentación regular de la comunidad para mejorar la gestión del proyecto.
- Capacidad para adaptarse a cambios en las condiciones climáticas, de mercado o tecnológicas, desarrollando estrategias para mitigar riesgos y superar desafíos inesperados.

#### **5.4.4 Gestión eficiente de recursos.**

- Uso eficiente de recursos como semillas, fertilizantes, pesticidas y agua.
- Gestión adecuada de la mano de obra y maquinaria.
- Monitoreo constante de los costos y los ingresos.
- Planificación financiera a largo plazo y gestión prudente de los recursos financieros.

#### **5.4.5 Gestión del suelo, agua y plagas.**

- Prácticas adecuadas de manejo del suelo para mantener la salud del suelo.
- Implementación de sistemas de riego eficientes y sostenibles.

- Implementación de estrategias efectivas de control de plagas y enfermedades, incluyendo métodos preventivos y orgánicos.

#### **5.4.6 Compromiso de la alta dirección.**

- Establecer una visión clara y una estrategia a largo plazo para el proyecto agrícola.
- Asignar los recursos financieros necesarios para el proyecto. Esto incluye la financiación inicial, así como el apoyo continuo para asegurar que el proyecto cuente con los recursos financieros adecuados en todas las etapas.
- Proporcionar un liderazgo fuerte y una dirección clara para el equipo del proyecto. Esto ayuda a mantener el enfoque, la coordinación y la cohesión en todas las fases del proyecto.
- La alta dirección puede desempeñar un papel crucial en la comunicación efectiva tanto dentro de la organización como con la comunidad. Una comunicación transparente y regular ayuda a mantener informados a todos los *stakeholders* y a abordar posibles preocupaciones.

### **5.5 Conclusiones**

- En el presente capítulo se han definido algunos factores de éxito para que Inka's Berries cumpla los objetivos trazados a lo largo del proyecto. Consideramos que, dentro de los factores de éxito presentados, es de vital importancia el compromiso de la alta dirección y constante monitoreo para evaluar el progreso y hacer los ajustes que sean necesarios a lo largo del proyecto.
- Al analizar los presupuestos de las tres alternativas de solución seleccionadas para ser aplicadas, observamos que desarrollar el proyecto de Chambara tendrá un costo de inversión de \$14.8 millones; mientras que el recambio varietal contaría con un monto

- de inversión de \$10.4 millones, en tanto la opción de aperturar oficinas comerciales en USA, España y China representaría un presupuesto de \$470 mil por año.
- Dentro de las alternativas de solución planteadas, consideramos que la apertura de oficinas comerciales en el exterior será una actividad que podemos considerar en paralelo a la alternativa de solución que se vaya a ejecutar, esto bajo el análisis de flujos de efectivo y principales indicadores financieros que nos permitirán conocer cuál de las alternativas es más viable para Inka's Berries.



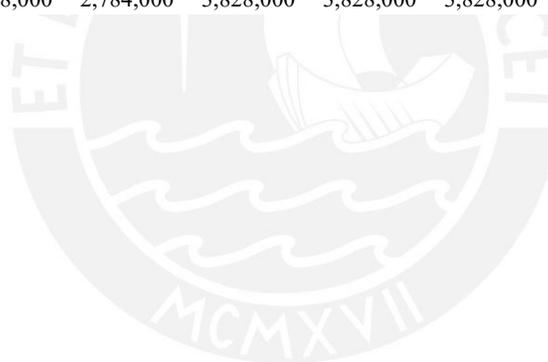
## Capítulo VI: Resultados Esperados

En el presente capítulo se hace el análisis y proyección de resultados esperados de la alternativa escogida y presentada en los capítulos anteriores, referida al desarrollo de un convenio con la comunidad campesina de Chambara. Para tal finalidad, se realizará una proyección de los flujos de efectivo y un análisis de los principales indicadores financieros que sirven para evaluar un proyecto, como son el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR) y el periodo de recuperación. Estos indicadores respaldarán y servirán para concluir si el proyecto elegido respalda vía sus resultados la mejor decisión de Inka's Berries.

Adicional a esto, en el presente capítulo también se ha realizado un análisis de rendimientos a diez años, expresados en Kg. de lo que produce la actual variedad de arándanos versus el recambio varietal y el rendimiento de campo que se espera en Chambara con la variedad actual. En la tabla 12 vemos que el recambio varietal que implica reemplazar la actual variedad por la nueva variedad tendría un rendimiento el campo de 47,833,600 Kg; en tanto que la combinación de la actual variedad y Chambara en conjunto tendría un rendimiento de 67,816,000 Kg. De este pequeño análisis se determina como prioridad la implementación del proyecto Chambara por sobre el recambio varietal.

**Tabla 12**  
*Comparación rendimientos.*

		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Total
Rendimiento del Campo													
Cualquier genética	Densidad		8,080	8,080	8,080	8,080	8,080	8,080	8,080	8,080	8,080	8,080	8,080
1244 // 1201	Kg/Pl		1.3	1.8	2.5	3	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5
Antigua genética	Kg/Pl		2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0
Kilos obtenidos		Ha	200										
1244 // 1201			2,100,800	2,908,800	4,040,000	4,848,000	5,656,000	5,656,000	5,656,000	5,656,000	5,656,000	5,656,000	47,833,600
Antigua genética			3,232,000	3,232,000	3,232,000	3,232,000	3,232,000	3,232,000	3,232,000	3,232,000	3,232,000	3,232,000	32,320,000
Diferencia (Gen Nueva - Antigua)			- 1,131,200	- 323,200	808,000	1,616,000	2,424,000	2,424,000	2,424,000	2,424,000	2,424,000	2,424,000	15,513,600
Volumen esperado Chambara	Kg		2,088,000	2,784,000	3,828,000	3,828,000	3,828,000	3,828,000	3,828,000	3,828,000	3,828,000	3,828,000	35,496,000



## 6.1 Resultados esperados

Para la opción de inversión en la comunidad campesina de Chamaba se estima que se necesitara un aproximado de 14 millones de dólares, los mismos que se financiaran de forma mixta, con 7 millones de dólares vía una deuda con un fondo de inversión y el resto con recursos propios. Se espera que el análisis del proyecto de inversión en Chambara resulte en un indicador de VAN positivo y un TIR que por lo menos supere la tasa de descuento a aplicar. También se evaluará el periodo de recuperación, el cual se espera que sea menor a 5 años.

Los datos e información recopilada para la realización de la evaluación del proyecto de inversión en Chambara fueron proporcionados según entrevista realizada con la Gerencia de Administración y Finanzas, señor Oscar Gereda Cornejo. Podemos observar en la Tabla 14 entre los supuestos utilizados que se tiene un periodo de horizonte de 10 años, que es lo máximo que se espera dure una variedad genética, las hectáreas a cosechar están fijadas en 200, el rendimiento esperado (toneladas de fruta por hectárea cosechada) empieza en 12 y en el tercer año se alcanza el máximo de 22, el cual se mantiene durante los siguientes años, el aprovechamiento de la fruta está en torno al 87%, el cual es un dato promedio considerado por la Gerencia de Operaciones, el precio de kilo exportado se espera que el próximo año este en promedio 5.5 dólares por kilo y alcance un piso de 4.87 en el año 2029, año en el que se espera muchos más volúmenes a nivel mundial y que marcara este precio como un precio de equilibrio. La tasa de descuento a utilizar es del 10.44%, calculado en la Tabla 13 de la siguiente manera:

**Tabla 13**  
*Cálculo del WACC*

Tasa internacional	2.95%
Beta (Sector Agro)	1.03
Rm - Rf	5.13%
Riesgo país	2.09%
<b>Ke</b>	<b>10.32%</b>
<b>Kd</b>	<b>12.37%</b>
Capital	81,705,524
Deuda	123,610,401
Capital + Deuda	205,315,925
<b>WACC</b>	<b>10.44%</b>

## 6.2 Recuperación de la Inversión

Luego de realizar el análisis del proyecto de inversión Chambara, se observa en las tablas 14, 15 y 16 que se obtiene lo siguiente: a) valor actual neto (VAN) de \$9'650,121, lo cual señala que el proyecto es rentable, b) una tasa interna de retorno (TIR) de 30%, superior a la tasa de descuento del 10% que presenta actualmente la empresa y c) un periodo de recuperación de 2.9 años, el cual es menor a los 5 años de periodo máximo deseado. Se puede inferir entonces, según los ratios analizados, que el proyecto será rentable para el periodo de 10 años evaluado.

### 6.2.1 Análisis de sensibilidad.

Como se ha podido revisar en los párrafos precedentes, el proyecto es rentable, sin embargo, el sector agroindustrial amerita que se ejecute un análisis de los impactos de las principales variables que pueden alterar los resultados esperados. Según Arana (2020), un error ocasional de algunas compañías es considerar que el cálculo del VAN y TIR realizados en un programa o sistema se cumplirá de manera íntegra, no considerando que existen muchos factores que generan incertidumbre y pueden desviar los resultados obtenidos. Frente a tal situación,

utilizaremos el VAN como indicador a revisar, y las variables a analizar serán a) el precio de venta de kilo exportado, b) el ratio de aprovechamiento de la fruta y c) los costos de producción.

***Precio de venta de kilo exportado.*** Como se mencionó en el presente capítulo se espera que el precio de arándano se ubique en torno a 5.5 dólares por kilo en el próximo año y tocando su nivel más bajo en 4.87 dentro de 5 años. La tabla 17 muestra las variaciones en el VAN respecto a un aumento y una disminución de 0.50 centavos de dólar en el precio de venta del kilo de arándano exportado. Se puede inferir que el precio es una variable que afecta mucho el resultado del VAN, ya que una disminución de 50 centavos de dólar puede hacer que el VAN pase de 9 millones a 1 millón. Es una variable que, si bien no depende de la compañía y está dada por el mercado, siempre se tiene que tener en cuenta ya que temas como la calidad, los tiempos de llegada, las penalidades y demás pueden afectar el precio de la fruta en las relaciones comerciales.



**Tabla 15**  
*Flujo de caja proyectado*

Estado de Resultados	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Ventas</b>		11,640,000	15,060,640	20,095,709	19,501,419	18,924,953	18,924,953	18,924,953	18,924,953	18,924,953	18,924,953
<b>Costo</b>		(6,414,000)	(7,619,600)	(9,788,000)	(11,625,200)	(11,625,200)	(11,625,200)	(11,625,200)	(11,625,200)	(11,625,200)	(11,625,200)
<b>Utilidad Bruta</b>		5,226,000	7,441,040	10,307,709	7,876,219	7,299,753	7,299,753	7,299,753	7,299,753	7,299,753	7,299,753
		0.45	0.49	0.51	0.40	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39
Gastos de adm y ventas		(2,368,897)	(3,065,044)	(4,089,749)	(3,968,803)	(3,851,484)	(3,851,484)	(3,851,484)	(3,851,484)	(3,851,484)	(3,851,484)
Drawback		344,520	445,579	594,291	576,463	559,169	559,169	559,169	559,169	559,169	559,169
Intereses		(700,000)	(665,000)	(595,000)	(455,000)	(245,000)	(105,000)	(35,000)			
Necesidades de WK		(1,978,800)	(581,509)	(855,962)							
<b>Flujo de caja operativo</b>		522,823	3,575,066	5,361,290	4,028,879	3,762,438	3,902,438	3,972,438	4,007,438	4,007,438	4,007,438
Capex											
<b>Flujo de caja de inversión</b>	(14,840,217)	(9,186)	(9,186)	(9,186)							
Deuda											
<b>Flujo de caja de financiamiento</b>	7,000,000		(350,000)	(700,000)	(1,400,000)	(2,100,000)	(1,400,000)	(700,000)	(350,000)		
<b>Flujo de caja</b>	- 7,840,217	513,637	3,215,880	4,652,104	2,628,879	1,662,438	2,502,438	3,272,438	3,657,438	4,007,438	4,007,438

**Tabla 16**  
*Cálculo del VAN y TIR*

VAN	\$9,650,121.11
TIR	30%
Payback	2.88 años

**Tabla 17***Variación en el precio de venta del kilo exportado*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Precio de exportación	5.50	5.34	5.17	5.02	4.87	4.87	4.87	4.87	4.87	4.87
Disminución de USD 0.50	5.00	4.84	4.67	4.52	4.37	4.37	4.37	4.37	4.37	4.37
Aumento de USD 0.50	6.00	5.84	5.67	5.52	5.37	5.37	5.37	5.37	5.37	5.37
VAN	\$	9,650,121								
VAN con disminución	\$	1,217,196								
VAN con aumento	\$	18,083,046								

**Ratio de aprovechamiento de la fruta.** El ratio promedio de aprovechamiento de la fruta se sitúa en 87%, este ratio muestra la relación entre la fruta que es cosechada y la fruta que es exportada, por ende se ve susceptible a la capacidad que tenga el área de operaciones, la tecnología empleada, la destreza y capacidad de la mano de obra empleada y la correcta fertilización a lo largo de las campañas. La tabla 18 muestra las variaciones en el VAN respecto a un aumento y disminución de 3% en el valor del ratio de aprovechamiento. Se puede apreciar que un 3% de aumento o disminución en el ratio de aprovechamiento impacta en el cálculo del VAN de manera leve, haciendo pasar en el caso de la disminución, de 9 millones a 7 millones. Esta variable depende netamente de Inka's Berries, por lo que no se debe perder foco y tener un seguimiento diario de los indicadores que influyen en el aprovechamiento.

**Tabla 18***Variación en el ratio de aprovechamiento de la fruta*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ratio exportable	87%	87%	87%	87%	87%	87%	87%	87%	87%	87%
Disminución de 3%	84%	84%	84%	84%	84%	84%	84%	84%	84%	84%
Aumento de 3%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
VAN	\$	9,650,121								
VAN con disminución	\$	7,803,089								
VAN con aumento	\$	11,497,153								

**Costo de producción.** El costo de producción refleja el día a día de la empresa, está dado por los fertilizantes, el riego, las labores fitosanitarias, y todo lo que se necesita para el

mantenimiento de los plantines. Su eficacia es fundamental por lo que la convierte en una variable crítica dentro del negocio agroexportador. La tabla 19 muestra las variaciones del VAN respecto a un aumento y disminución del 5% en el total del costo de producción. Se puede observar que un 5% de aumento en el costo de producción golpea moderadamente el VAN, el cual pasaría de 9 a 6.5 millones. Esta variable al igual que el ratio de aprovechamiento de la fruta, dependen de la gestión diaria que pueda realizar la empresa, por lo que su control, monitoreo y acciones correctivas ante cualquier desviación son claves para evitar una variación que afecte el logro de los resultados.

**Tabla 19**  
*Variación en el costo de producción (en miles de US\$)*

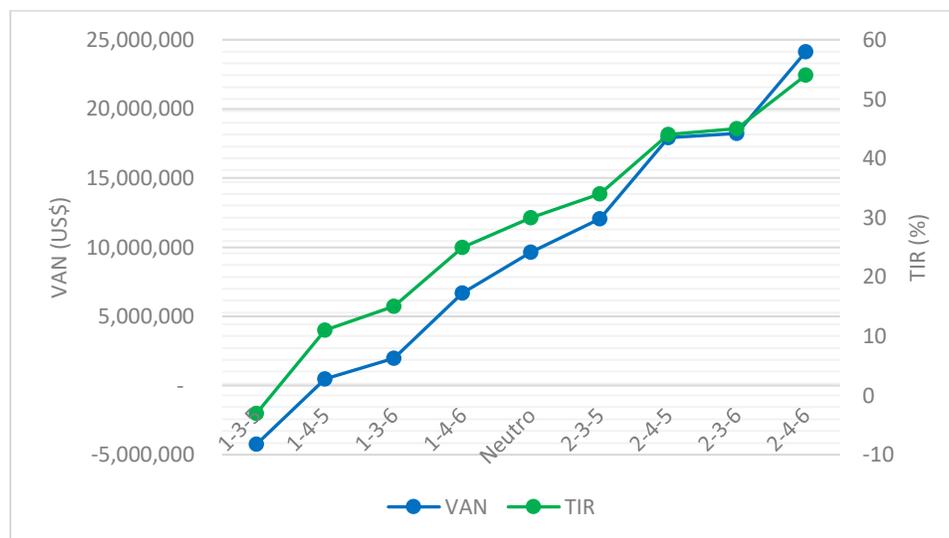
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Costo de producción	6,414	7,619	9,788	11,625	11,625	11,625	11,625	11,625	11,625	11,625
Aumento de 5%	6,735	8,000	10,277	12,206	12,206	12,206	12,206	12,206	12,206	12,206
Disminución de 5%	6,093	7,238	9,299	11,044	11,044	11,044	11,044	11,044	11,044	11,044
VAN	\$	9,650,121								
VAN con aumento	\$	6,549,939								
VAN con disminución	\$	12,750,303								

### 6.2.2 Análisis de escenarios.

Luego de revisar la sensibilidad de las variables consideradas y su impacto en el cálculo del VAN, ahora se va a reflejar como estas variables combinadas en distintos escenarios pueden afectar tanto el VAN como el TIR. Para mostrar los escenarios vamos a enumerar las variables empleados para un mejor entendimiento, la disminución del precio de venta estará representado por el número 1, el aumento en el precio de venta por el número 2, la disminución en el aprovechamiento de la fruta por el número 3, el aumento en el aprovechamiento de la fruta por el número 4, el aumento en 5% del costo de producción estará dado por el número 5, la disminución del 5% en el costo de producción por el número 6 y finalmente mantendremos el escenario neutral sin modificaciones calculado anteriormente. La figura 10, resume los

resultados de los distintos escenarios, considerando las modificaciones de las variables señaladas y su impacto en el cálculo del VAN y TIR.

**Figura 10**  
*Análisis de escenarios*



### 6.3 Conclusiones

Podemos concluir que, si observamos los escenarios desde el punto de vista del VAN, solo el escenario 1-3-5 no generaría valor para la empresa, mientras que los otros 7 escenarios si lo hicieran y desde el punto de vista del TIR hasta 3 escenarios se pueden considerar por debajo de las expectativas esperadas, es decir 3 escenarios brindan resultados por debajo de la tasa mínima esperada de rendimiento.

## Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones

### 7.1 Conclusiones

1. El principal problema identificado en la empresa es la poca participación dentro del mercado de agroexportación peruano con un 1.01% respecto a otros competidores de la industria, en un mercado que en 2020 representó más de USD 1,000.00 millones.
2. Las principales causas de la poca participación de mercado tienen que ver con una baja presencia de oficinas comerciales en el exterior del país y una escasa capacidad productiva respecto de la competencia que podría deberse a un tema de rendimiento de cultivo por Ha y a la escasez de terreno agrícola.
3. Perú representa el 15% de participación en el suministro de arándanos a nivel mundial, según los datos del año 2020 se estima en un total de 270,000 toneladas. Sin embargo, Inka's Berries solo posee 531 Has de producción frente a los principales productores del mercado Camposol (2,679 Has) y Hortifrut (2,500 Has), por lo que se hace necesario el incremento de tierras productivas para el cultivo de arándano.
4. Inka's Berries cuenta con una reducida cartera de clientes: Walmart, Dolé, Carsol y Camposol USA. Y solo puede atenderlos durante una "ventana comercial" es decir el periodo de tiempo en que el clima favorece la producción de arándanos en Perú. Por tanto, es importante el desarrollo de nuevos mercados y el incremento de la capacidad productiva siempre que se mantengan las operaciones dentro de Perú.
5. La principal causa identificada para el problema señalado anteriormente es la poca extensión agrícola para el cultivo, la empresa solo cuenta con 400 ha productivas.
6. Los análisis de sensibilidad y escenarios muestran como el precio es la principal variable que afecta los resultados de la compañía. Como se ha mencionado el precio es una

variable no controlada por las empresas y que se debe tener muy presente en las evaluaciones de inversión.

## 7.2 Recomendaciones

1. Luego del análisis desarrollado en el presente trabajo, se recomienda el desarrollo del proyecto con la comunidad Chambara para la siembra de 200 Ha adicionales con participación accionaria de la comunidad.
2. Se recomienda el desarrollo del proyecto de inversión con la comunidad de Chambara en donde se requieren USD 14'840,217 con un VAN de 9 millones de dólares y un TIR de 30%.
3. Inka's Berries debe explotar la línea de negocio de Genetics, la cual ha sido el corazón de la empresa desde sus inicios. El mundo busca constantemente nuevas características en la fruta, para lo cual el desarrollo genético es clave. De la misma manera, el lograr nuevas variedades contribuye tanto a la generación de mayores ingresos como a la reducción de costos.
4. Inka's Berries debe mantener un monitoreo frecuente de las principales variables que afectan el logro de los objetivos financieros y operativos, como son los costos de producción, aprovechamiento y precio de venta, los dos primeros controlados por la compañía y el tercero influenciado por la calidad de fruta ofertada y relaciones con clientes desarrolladas.

### Referencias bibliográficas

Arana, P. (2020). Matemáticas Financieras Básicas.

Asociación de Exportadores CIEN-ADEX. (2022). Perú fue el primer exportador mundial de arándanos en 2022. El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/adex-peru-fue-el-primer-exportador-mundial-de-arandanos-en-2022-noticia/#:~:text=En%20el%202022%20Per%C3%BA%20fue%20el%20primer%20exportador,Negocios%20Globales%20de%20la%20Asociaci%C3%B3n%20de%20Exportadores%20CIEN-ADEX.>

Banco Mundial. (Fecha de publicación no disponible). Evolución del mercado del petróleo: aumento de los precios en medio de un alza más amplia de los precios de la energía. Recuperado de <https://www.worldbank.org/https://blogs.worldbank.org/es/opendata/bajan-los-precios-de-los-alimentos-pero-los-riesgos-siguen-elevados>

Banco Mundial. (Fecha de publicación no disponible). ¿Cómo afecta el aumento de las tasas de interés en Estados Unidos a las economías emergentes y en desarrollo? Recuperado de <https://www.worldbank.org/> (La ineficiencia de la desigualdad, CEPAL 2018).

Cheng y Asociados. (Fecha de publicación no disponible). Efectos de la guerra en Ucrania en el sector agrícola. Recuperado de <https://www.chengyasociados.com/efectos-de-la-guerra-en-ucrania-en-el-sector-agricola/> Guerra en Israel y Gaza: advierten sobre consecuencias económicas y efecto contagio del conflicto (ambito.com)

ClubEnsayos (2021). *“Análisis macro-ambiental en gestión estratégica”*. <https://www.clubensayos.com/Negocios/An%C3%A1lisis-macro-ambiental-en-gesti%C3%B3n-estrat%C3%A9gica/5218968.html>

Decreto Supremo N° 011-2021-MIDAGRI. (24 de junio de 2021). Normas Legales, N° 16082.

Diario Oficial El Peruano, 25 de junio de 2021.

Decreto Supremo N°06-2023-MIDAGRI. (21 de junio de 2023). Normas Legales, N° 17314.

Diario Oficial El Peruano, 22 de junio de 2023.

Fluctuante (2023). Exportación de Arándanos Perú 2022. Recuperado de

<https://fluctuante.lat/agroexportaciones-2022/exportacion-de-arandanos-peru-2022/>

France 24. (Fecha de publicación no disponible). El ciclón Yaku golpea a Perú: ¿qué

consecuencias deja este inusual fenómeno? Recuperado de

<https://www.france24.com/https://www.linkedin.com/pulse/diagrama-de-pareto-una-herramienta-esencial-para-la-y-gonz%C3%A1lez/>

Gómez, J. (2023). Exportación de arándanos: Una fruta que resiste los embates de El Niño en el

Perú. *Conexión ESAN*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/exportacion-de-arandanos-una-fruta-que-resiste-los-embates-de-el-nino-en-el-peru>

Gómez, J. (2023). Los desafíos modernos de la agroexportación de arándanos en el Perú.

*Conexión ESAN*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/los-desafios-modernos-de-la-agroexportacion-de-arandanos-en-el-peru>

IPSOS Perú. (2023). Situación Política. Recuperado de

[https://canalb.pe/assets/uploads/files/Encuesta%20Per%C3%BA%2021%20-%20Ipsos%20\\_%20Abril%202023.pdf](https://canalb.pe/assets/uploads/files/Encuesta%20Per%C3%BA%2021%20-%20Ipsos%20_%20Abril%202023.pdf)

Katz, R. (2020). *El estado de la digitalización de América Latina frente a la pandemia del*

*COVID-19*. CAF.

[https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1540/El\\_estado\\_de\\_la\\_digitalizacion\\_de\\_America\\_Latina\\_frente\\_a\\_la\\_pandemia\\_del\\_COVID-19.pdf](https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1540/El_estado_de_la_digitalizacion_de_America_Latina_frente_a_la_pandemia_del_COVID-19.pdf).

- Mascareñas, J. (1999). Introducción a las Finanzas Corporativas. Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de <http://webs.ucm.es/info/jmas/mon/01.pdf>
- Osterwalder, A. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Wiley.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2022). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. PAIDOS Empresa.
- Porter, M. (2005). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Compañía Editorial Continental.
- Porter, M. (2015). Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Grupo Editorial Patria.
- Recio, M. T., & Abril Barrie, C. (2016). Los pilares del posicionamiento de marca: de los elementos "clásicos" a las "tres C" adicionales. Harvard Deusto Márketing y Ventas, 139, 16-22.
- Sandoval, D. (marzo, 2023). Agroexportaciones Peruanas 2022. *Fluctuante*, 1(3), 8-10.
- SENASA (2022, junio 27). *MIDAGRI: Perú concreta acceso de arándanos a israel*. [MIDAGRI: Perú concreta acceso de arándanos a Israel - SENASA al día](#)
- SENASA (2023, marzo 18). *Procesos de Exportación de arándanos superan auditoría de Taiwán*. [Procesos de exportación de arándano superan auditoría de Taiwán - SENASA al día](#)